

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA
DE VÓLEY EN LA CIUDAD DE PIURA”**

PRESENTADA POR:

BR. BRENDA SOFIA AGURTO GUARNIZO

ASESORADA POR:

DR. LUIS UBALDO CUEVA JIMENEZ

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEACIÓN

PIURA, PERÚ

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



“AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 072-2019-UNP-FCCAA-UI

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por la señorita **Bachiller BRENDA SOFÍA AGURTO GUARNIZO**, denominado: **“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE VÓLEY EN LA CIUDAD DE PIURA”**, asesorada por el **DR. LUIS UBALDO CUEVA JIMÉNEZ**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, la declaran:

APROBADA (X)

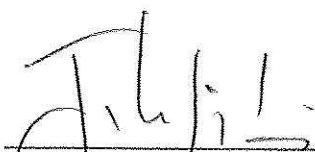
DESAPROBADA ()

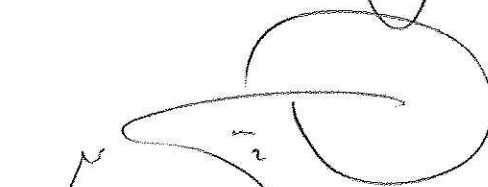
Con la mención de:

Sobresaliente

- () En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.
- (X) En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 30 de Octubre de 2019.


DR. FERNANDO SUAREZ CARRASCO
Presidente


DR. WILMER AHUMADA RIVERA
Secretario


DR. RICARDO BAYONA ESPINOZA
Vocal

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS

Yo: Br. BRENDA SOFIA AGURTO GUARNIZO, identificado con DNI N° 73240483, Bachiller de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Administrativas y domiciliada en Calle Los Nogales AA. HH 31 de enero Mz., LT. 32 del Distrito de 26 de octubre, Provincia de Piura, Departamento de Piura. Celular: 987304701 Email: sofiaagurtoguarnizo@gmail.com

DECLARO BAJO JURAMENTO: que la tesis que presento es auténtica e inédita, no siendo copia parcial ni total de una tesis desarrollada y/o realizada en el Perú o en el extranjero, en caso contrario de resultar falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art. N° 411, del código penal concordante con el Art. 32 de la ley N° 27444, y ley del Procedimiento Administrativo General y las Normas Legales de Protección a los Derechos de Autor.

En fe de lo cual firmo la presente.

Piura, octubre del 2019.

.....

DNI: 73240483

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi papá, mamá y a mi hermana, a mi abuela que me guía desde el cielo, a toda mi familia que estuvo conmigo hasta el final y a todas las personas que estuvieron constantemente apoyándome para que este sueño se haga posible.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y la Virgen, quienes me dieron la fortaleza para avanzar, a mi asesor que siempre tuvo la predisposición de apoyarme, a mi familia y amigos que aportaron su granito de arena para terminar mi trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
1. ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA	4
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.2.1 Problema General.....	8
1.2.2 Problemas Específicos	8
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.3.1 Justificación	10
1.3.2 Importancia	10
1.4 OBJETIVOS.....	12
1.4.1 Objetivo General	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12
1.5 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.5.1 Delimitación Espacial	13
1.5.2 Delimitación Temporal:	13
1.5.3 Delimitación Económica:.....	13
2. MARCO TEORICO	14
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	14
2.2 BASES TEORICAS	19
2.2.1 Plan de Negocios.....	19
2.2.2 Para qué sirve un Plan de Negocios	19
2.2.3 Procedimientos para realizar un Plan de Negocios.....	22
2.2.4 Modelo Teórico de la investigación según Pedro Franco Concha (2014)	23
2.3 GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS	31
3. MARCO METODOLÓGICO	32
3.1. ENFOQUE Y DISEÑO.....	32

3.2.	SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.3.	MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.....	36
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	37
3.5.	ASPECTOS ÉTICOS	40
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
4.1.	IDEA DE NEGOCIO	42
4.1.1	Modelo de Negocios Canvas	49
4.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	53
4.2.1	Análisis del ambiente externo.....	53
4.2.2	Análisis de la Industria.....	82
4.2.3	Análisis del ambiente interno.....	88
4.2.4.	Evaluación de Factores externos e internos- Matriz EFE-EFI.....	93
1.5.4	Análisis del entorno en base a la matriz FODA.....	97
4.3.	ESTUDIO DE MERCADO	99
4.3.1.	Análisis de resultados del cuestionario	99
4.3.2.	Proyección de la demanda	105
4.3.3.	La oferta del servicio	108
4.4.	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	110
4.4.1.	Visión.....	110
4.4.2.	Misión	110
4.4.3.	Objetivos	110
4.4.4.	Tipo de sociedad mercantil	111
4.5.	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	117
4.5.1.	Diseño de la estructura de la organización	117
4.5.2.	Organigrama de la Academia de vóley.....	119
4.6.	PLAN DE MARKETING	120
4.6.1.	Definición del mercado.....	120
4.6.2.	Segmentación del mercado	120
4.6.3.	Posicionamiento del servicio	121

4.6.4.	Definición de la mezcla marketing	122
4.7.	PLAN DE OPERACIONES	129
4.7.1	La estrategia funcional del plan de operaciones.	129
4.7.2	Definición y características del servicio	131
4.7.3	Requerimientos de la Academia de vóley.....	135
4.7.4	Seguimiento de procesos clave del servicio.....	142
4.7.5	Ubicación de las instalaciones	143
4.8	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	144
4.8.1	Definición del plan de recursos humanos	144
4.8.2	Objetivos del plan de recursos humanos.....	144
4.8.3	Planeamiento estratégico de los recursos humanos	145
4.8.4	Gestión de recursos humanos.....	145
4.8.5	Motivación	155
4.8.6	Empoderamiento	155
4.9.	PLAN FINANCIERO	156
4.9.1.	Determinación de los ingresos	156
4.9.2.	Determinación de los costos y gastos	158
4.9.3.	Estado de ganancias y pérdidas.....	164
4.9.4.	Inversión inicial del proyecto.....	167
4.9.5.	Financiamiento del proyecto.....	170
4.9.6.	Flujo de caja proyectado	171
4.9.7.	Valor Actual neto (VAN).....	174
4.9.8.	Tasa Interna de Retorno (TIR)	177
4.9.9.	Periodo de Recuperación de la Inversión (PRK)	178
4.9.10.	Análisis de sensibilidad del proyecto por variables	178
4.9.11.	Análisis de sensibilidad del proyecto por escenarios.....	180
4.10.	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	187
4.10.1.	Alcances de la responsabilidad social empresarial (RSE)	187

4.11. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	188
CONCLUSIONES	190
RECOMENDACIONES	192
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	193
ANEXOS	196

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Estructuras según autores.....	22
Tabla 3.2. Tamaño de la población, para calcular segunda muestra.....	35
Tabla 4.3. Luvia de ideas y depuración	44
Tabla 4.4. Ponderación de factores y sub factores de la idea de negocio academia de vóley.....	45
Tabla 4.5. Ponderación de factores y sub factores de la idea de negocio de taller de confección de indumentaria deportiva	46
Tabla 4.6. Matriz de evaluación subfactores de la idea de negocio academia de vóley	47
Tabla 4.7. Matriz de evaluación subfactores de la idea de negocio de taller de confección de indumentaria deportiva	48
Tabla 4.8. Proyecciones de población en Piura	53
Tabla 4.9. Número de mujeres en distritos de Piura entre edades de 8 a 50 años	55
Tabla 4.10. Distribución porcentual de la población censada, por sexo, según departamento, 2007 y 2017.....	55
Tabla 4.11. Porcentaje de mujeres en distritos de Piura entre edades de 8 a 25 años	56
Tabla 4.12. Crecimiento del PIB real (cambio porcentual anual).....	59
Tabla 4.13. PIB per cápita, precios corrientes (USD per cápita)	60
Tabla 4.14. Proyección Inflación	61
Tabla 15. Población con Índice de Desarrollo Humano y Nivel de Pobreza.....	70
Tabla 4.16. Clasificación Internacional Industrial Uniforme	83
Tabla 4.17. Materiales y equipos de la Academia de vóley.....	91
Tabla 4.18. Matriz de Evaluación de Factores Externos	94
Tabla 4.19. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	96
Tabla 4.20. Matriz FODA del Plan de Negocio.....	98
Tabla 4.21. Detalle del perfil del público objetivo	100
Tabla 4.22 Mayor concentración de deportistas o aficionadas	101
Tabla 4.23. Tipo de Institución donde práctica el vóley.....	101
Tabla 4.24. Disposición para el uso del Servicio de Academia de Vóley.	102
Tabla 4.25. Atributos del servicio que considera importantes en el servicio.	103
Tabla 4.26. Disposición a invertir al mes por la práctica de vóley.	104
Tabla 4.27 Proyección de la demanda	105
Tabla 4.28. Ventas Proyectadas anuales según grupos de formación.....	106
Tabla 4.29. Tasa de variación del IPC para proyectar	106
Tabla 4.30. Proyección de precios del servicio de enseñanza en la Academia de vóley	107
Tabla 4.31. Proyección del número de inscritos en la Academia de vóley	107
Tabla 4.32. Proyección de las ventas anuales del servicio de enseñanza	108
Tabla 4.33. Clubes e instituciones educativas en donde se práctica el vóley	108
Tabla 4.34. Portafolio de servicios ofrecidos en la Academia de vóley	115
Tabla 4.35. Tiempo que estaría dispuesto a adquirir el servicio.....	122
Tabla 4.36. Lista de servicios ofrecidos por la Academia de vóley	123
Tabla 4.37. Precios del servicio de enseñanza.....	124
Tabla 4.38. Precio del servicio de enseñanza según grupo de formación.....	129
Tabla 4.39. Flexibilidad de los servicios de enseñanza según grupos de edades	129

Tabla 4.40. Aspectos a mejorar en la institución donde practicó el vóley.....	130
Tabla 4.41. Tiempos de duración del servicio de formación en la Academia de vóley	131
Tabla 4.42. Definición del servicio y descripción	131
Tabla 4.43. Características y diferencias de los grupos de formación.....	132
Tabla 4.44. Servicios adicionales que demandaría	134
Tabla 4.45. Principales requerimientos de la Academia de Vóley	135
Tabla 4.46. Beneficios laborales de los trabajadores de la Micro y pequeña empresa.....	153
Tabla 4.47. Gastos de remuneración de personal anual	155
Tabla 4.48 Demanda disponible, objetivo y proyección de ventas.....	156
Tabla 4.49. Proyección de precios de las mensualidades del servicio de enseñanza.....	157
Tabla 4.50. Proyección del número de inscritos en la Academia de vóley	157
Tabla 4.51. Estructura de ingresos anuales proyectados.....	158
Tabla 4.52. Detalle de costo de implementos deportivos	158
Tabla 4.53. Detalla de costo de materiales y útiles.....	159
Tabla 4.54. Gastos por servicios básicos en uso de instalaciones	159
Tabla 5.55. Gastos de remuneración de personal anual	160
Tabla 5.56. Gastos del alquiler de instalaciones	161
Tabla 4.57. Gastos de publicidad.....	162
Tabla 4.58. Depreciación de maquinaria y equipos	163
Tabla 4.59. Estado de Ganancias y pérdidas económico proyectado	165
Tabla 4.60. Estado de Ganancias y pérdidas financiero proyectado.....	166
Tabla 4.61. Detalle de inversión intangible	167
Tabla 4.62. Detalle de inversión tangible	168
Tabla 4.63. Capital de trabajo para iniciar operaciones.....	169
Tabla 4.64. Inversión inicial del proyecto	169
Tabla 4.65. Cronograma de pagos de crédito para financiar inversión inicial	170
Tabla 4.66. Flujo de caja económico proyectado en un periodo de cinco años.....	172
Tabla 4.67. Flujo de caja financiero proyectado en un periodo de cinco años	173
Tabla 4.68. Cálculo del costo de oportunidad del capital (COK).....	175
Tabla 4.69. Cálculo del Costo promedio ponderado del capital (WACC)	176
Tabla 4.70. Valor Actual Neto del proyecto	176
Tabla 4.71. Tasa Interna de Retorno del proyecto	177
Tabla 4.72. Periodo de recuperación de la inversión (PRK).....	178
Tabla 4.73. Sensibilidad de indicadores sobre la variación de los precios	179
Tabla 4.74. Sensibilidad de indicadores sobre la variación en el N° de inscripciones	180
Tabla 4.75. Evaluación del escenario pesimista	181
Tabla 4.76. Flujo de caja económico proyectado en escenario pesimista	182
Tabla 4.77. Flujo de caja financiero proyectado en escenario pesimista.....	183
Tabla 4.78 Evaluación del escenario optimista.....	184
Tabla 4.79. Flujo de caja económico proyectado en escenario optimista.....	185
Tabla 4.80. Flujo de caja financiero proyectado en escenario optimista	186
Tabla 4.81 Resumen de discusión de resultados de principales antecedentes	189

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Población femenina en la provincia de Piura (51%) entre edades de 8 a 25 años	57
Gráfico 4.2. Inflación 2018 (Variación porcentual, últimos 12 meses).....	61
Gráfico 4.3. Proyección de la inflación 2015-2019	62
Gráfico 4.4. Tipo de cambio del BCRP	63
Gráfico 4.5. Hábitos Saludables del peruano	71
Gráfico 4.6. Grupos de formación según edades	90
Gráfico 4.7. Tipo de Institución donde práctica el vóley	102
Gráfico 4.8. Disposición para el uso de la Academia de Vóley	103
Gráfico 4.9. Disposición a invertir al mes por la práctica de vóley.....	104
Gráfico 4.10. Imagetipo de la empresa	114
Gráfico 4.11. Tiempo que estaría dispuesto a adquirir el servicio.....	122
Gráfico 4.12. Aspecto a mejorar en donde practicó el vóley	130
Gráfico 4.13. Servicios adicionales que demandaría	134
Gráfico 4.14 Procesos claves del servicio de enseñanza en la Academia de vóley	142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Ubicación del local, primera propuesta: Colegio Nuestra Sra. de Lourdes.....	125
Figura 4. 2. Ubicación del local, segunda propuesta, Colegio Sagrado Corazón de Jesús..	126
Figura 4. 3. Ubicación del local, tercera propuesta, Club Grau de Piura.....	127
Figura 4.4. Parantes del vóley con sistema telescópico	136
Figura 4.5. Silla de árbitro para vóley.....	136
Figura 4.6. Malla net para vóley profesional	137
Figura 4.7. Balón de vóley Mikasa profesional	137
Figura 4.8. Camiseta deportiva para dama.....	138
Figura 4.9. Tablero de entrenamiento	138
Figura 4.10. Equipos de pesas y mancuernas	139
Figura 4.11. Malla para guardar balones	139
Figura 4.12. Salta sogas profesional	140
Figura 4.13. Conos de entrenamiento deportivo	140
Figura 4.14. Table electrónica para entrenador	141
Figura 4. 15 Ubicación de las instalaciones	143

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario	196
Anexo 2. Guía de entrevista.....	199
Anexo 3. Cuadro de porcentajes de depreciación para bienes	200
Anexo 4. Cuadro de régimen tributario	201
Anexo 5. Principales cotizaciones de implementos	202
Anexo 6. Diseño y medida de instalaciones	207
Anexo 7. Informe de validez de cuestionario	208
Anexo 8. Matriz de consistencia.....	217

RESUMEN

El presente Plan de Negocio está direccionado a la implantación de una Academia de formación de vóley, la cual tendrá por nombre “Academia de formación de vóley D’Forza”, en donde se impartirá el servicio de enseñanza y formación, dirigido a personas entre los 8 y 50 años de edad, practicantes o aficionados al deporte del voleibol. La información presentada a lo largo del estudio fue obtenida en base a la aplicación de un cuestionario a una muestra de 360 personas de los distritos Castilla, Piura y Veintiséis de Octubre.

La estructura de la Academia, estará dividida en 2 áreas, el área de entrenamiento y preparación física (4 colaboradores), y el área administrativa (2 colaboradores). La academia brindará sus servicios en un local alquilado, específicamente en el colegio “Nuestra Sra. de Lourdes”. El servicio se desarrollará en 5 grupos de formación, en función a edades.

El estudio de mercado nos muestra que existe una demanda insatisfecha sobre la implementación de una academia de vóley a nivel de los distritos evaluados. La población objetivo reveló una disposición a pagar entre S/130 y S/.300 en promedio; así mismo se estiman ventas potenciales al primer año 100 clientes, con ventas de S/261,600.00, con proyecciones de crecimiento en las inscripciones del 5% anual.

El plan financiero fue elaborado en base a un horizonte de 5 años, en función a la vida útil de los principales activos. Se determinó que el proyecto presenta un valor actual neto financiero (VANF) positivo de S/. 76,931.61, con una tasa interna de retorno financiera (TIRF) del 50%, superior al costo promedio ponderado del capital (WACC), de 9.06%. Así mismo, el periodo de recuperación de la inversión inicial es de 5 años y 5 meses; por tanto, se determinó que el plan era viable y rentable financieramente.

Palabras Claves: Plan de negocio, academia de vóley, estudio de mercado.

ABSTRACT

This Business Plan is aimed at the implementation of a Volleyball Training Academy, which will be called “D’Forza Volleyball Training Academy”, where the teaching and training service will be provided, aimed at people among 8 and 50 years old, practitioners or fans of volleyball. The information presented throughout the study was obtained based on the application of a questionnaire to a sample of 360 people from the Castilla, Piura and Twenty-six October districts.

The structure of the Academy will be divided into 2 areas, the training and physical preparation area (4 collaborators), and the administrative area (2 collaborators). The academy will offer its services in a rented place, specifically in the “Nuestra Señora de Lourdes” school. The service will be developed in 5 training groups, depending on ages.

The market study shows us that there is an unsatisfied demand about the implementation of a volleyball academy at the level of the districts evaluated. The target population revealed a willingness to pay between S / 130 and S / .300 on average; Likewise, potential customers are estimated at the first year for 100 clients, with sales of S / 261,600.00, with projections of growth in the inscriptions of 5% per year.

The financial plan was prepared based on a 5-year horizon, based on the useful life of the main assets. It was determined that the project has a positive net financial present value (VANF) of S /. 76,931.61, with an internal financial return rate (TIRF) of 50%, higher than the weighted average cost of capital (WACC), of 9.06%. Also, the recovery period of the initial investment is 5 years and 5 months; therefore, it was determined that the plan was viable and financially profitable.

Keywords: Business plan, volleyball academy, market research

INTRODUCCIÓN

Un plan de negocio es un proyecto dinámico en el que se describe cómo se va a operar y desarrollar dicho negocio durante un período de tiempo determinado, en él se estructura los objetivos de la empresa, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, el monto de inversión que se requiere para financiar el proyecto y soluciones para afrontar problemas futuros, tanto internos como del entorno.

La presente investigación tiene como finalidad determinar la viabilidad de la implementación de una Academia de Vóley en la ciudad de Piura, a través de la elaboración de un plan de negocios, con la finalidad de establecer su funcionamiento. La información desarrollada en el contenido del estudio de mercado y análisis financiero fueron obtenidos en base a la aplicación de un cuestionario dirigido a una muestra de 360 personas de los distritos Castilla, Piura y Veintiséis de Octubre.

El contenido se divide en cuatro capítulos, en el primero se desarrolla la realidad problemática de la investigación, la justificación e importancia, así como los objetivos y delimitación del estudio. En el segundo capítulo se sistematiza un marco teórico relevante concerniente al plan de negocio, abarcando la parte de antecedentes de investigación, las bases teóricas y el glosario de términos. En el tercer capítulo se presenta el marco metodológico, enmarcando el tipo de investigación, diseño, enfoque, sujeto de estudio, métodos y procedimientos y las técnicas e instrumentos de recolección de información.

Finalmente, el cuarto capítulo, abarca los resultados y discusión, abarcando la idea de negocio, el análisis del entorno, el estudio de mercado, plan estratégico, estructura de la empresa, plan de marketing, plan de operaciones, recursos humanos, plan financiero y responsabilidad social empresarial. y el desarrollo del plan de negocios en sus diferentes aspectos.

1. ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la ciudad de Piura, podemos apreciar actualmente, que existen diversos colegios e instituciones que ofrecen un ambiente para practicar este deporte a cambio de representar a una entidad y así poder obtener beneficios; también los inicios de cada año, se apertura academias gratuitas de verano al público en general, desde el mes de enero hasta fines de febrero. Eso ha traído como consecuencia que la niñez y juventud no incrementa su nivel de competitividad y no explore nuevas oportunidades de crecer no solo como voleibolista, sino como persona.

Es importante destacar que una “academia” de vóley forma deportista sin importar edades, desde nivel cero hasta el nivel de competición, este es un proceso largo en donde las niñas y jóvenes estarán preparadas a pertenecer a clubes o representar a distintas instituciones; estos clubes ya están inscritos a las distintas ligas y de esta manera están aptos a participar de los distintos campeonatos distritales, regionales, nacionales, sudamericanos y mundiales. Es por eso que actualmente en la ciudad de Piura, no hay academias de vóley, solo existen clubes gratuitos que acogen a muchas niñas, pero no les brindan el tiempo ni la exigencia debida, ya que para formar deportistas se necesita clasificar su nivel de desempeño y entrenar en distintos horarios porque el entrenamiento de una jugadora nivel cero es muy distinto al entrenamiento de una jugadora nivel avanzado y el error de los clubes en Piura es que es un mismo entrenamiento para todas las mujeres.

Según la investigadora, quien es deportista hace 15 años y vivencia muy de cerca la problemática actualmente, afirma que las niñas de hoy en día les gusta practicar el vóley, pero lamentablemente no encuentran un espacio que brinde un servicio de calidad, donde brinde la continuidad que se necesita para aprender este deporte y los implementos deportivos correspondientes, y sobre todo no hay una academia en donde se inculquen valores, disciplina, compromiso y entrega al jugar este deporte ; también afirma que los clubs en Piura tienen un ritmo de entrenamiento muy común y repetitivo que no permite el crecimiento y formación de las deportistas. Es por eso que los padres de familia, prefieren abstenerse a que sus hijas formen parte de una academia de

“formación”, ya que los horarios no son los adecuados y porque no hay alternativas que ofrezcan nuevas ideas.

En la entrevista sostenida por la investigadora con Silvio Cerrón (2018), presidente de la Liga de Vóley de Piura, señala que actualmente no existe una Política Deportiva Nacional del deporte; manifiesta que debe crearse el Ministerio del Deporte con otra perspectiva que sea realista, desactivando al IPD ya que se ha convertido en un ente burocrático que no ayuda al deportista.

Resalta que no hay apoyo a las organizaciones de base como son las ligas de Piura – Castilla- 26 de octubre, la que junto a sus clubes forman deportistas, correspondiéndoles presupuesto para su equipamiento, materiales, infraestructura y todas sus necesidades, pero están nunca llegan a los clubes ni son ejecutadas.

Cabe señalar que el Campeonato Nacional Juvenil de Vóley se realizó en la ciudad de Piura en enero del presente año, organizada por la Liga Distrital de Vóley de Castilla teniendo como aval a la Federación Peruana de Vóley. Dicho campeonato tuvo a equipos de nivel como Comas, Tarapoto, Iquitos, Castilla, Juliaca, Huancayo, Mariano Melgar, Pueblo Libre, Surco y Morales, de las cuales el equipo de Surco se consagró campeón y el equipo de Castilla-Piura quedó en el último lugar, habiendo una clara diferencia del nivel del rendimiento y preparación de las seleccionadas, ya que el equipo de Morales y Surco mostraron un ritmo de juego muy rápido y fuerte, mientras que el representativo piurano mostró el estilo clásico de juego y mala actitud de las deportistas.

En el 2015, el Diario Andina, nos dice que durante el gobierno del sr. Humala, se incrementó significativamente el presupuesto al deporte, cuyo monto asciende a 3,240 millones de nuevos soles; sin embargo, el presidente de la liga de vóley en Piura, asegura que ésta no llegó al deportista piurano. Por otro lado, indica que se incentivó a través de la curricular educativa el curso de Educación Física con la finalidad de incentivar y formar deportistas, sin embargo, en la actualidad, los profesores realizan cualquier cosa menos formar deportistas ya que se ve la pobreza técnica y competitiva en los torneos escolares.

En la entrevista sostenida por la investigadora con Cristian Aparicio (2018), entrenador del club deportivo Boca Junior, manifiesta que actualmente no existe ninguna academia en la ciudad de Piura y en el distrito de Piura solo están registrados correctamente en el RENADE y en registros públicos los siguientes clubes: Club Boca Junior, Club UNP, Club niñas talentos, Club Deportivo Municipal y la Universidad Cesar Vallejo. También asegura que en la Liga 26 de octubre hasta el momento no está formalizado ningún equipo. Por otro lado, en la entrevista obtenida a Mario Adrianzen (2018); coordinador de Liga de Castilla, nos dice que en el distrito de Castilla están afiliados 7 clubes y recientemente han logrado formalizar a 4 instituciones educativas.

Cabe resaltar que, en cada club señalado anteriormente, tiene 4 categorías (Infantil, menores, juveniles y mayores), cada uno conformado por 12 jugadoras formalmente inscritas; esto quiere decir que hay 768 mujeres entre la edad de 8 y 25 años en la ciudad de Piura que practican este deporte y que se encuentran correctamente afiliadas a las diferentes ligas considerando este un monto aceptable, la cual significa que hay una demanda latente. De la misma manera, es importante destacar que también existen clubs que cuentan con categoría master, tales como Roger Club, Club UNP, Club Grau y madres de familia de los distintos colegios, que comprenden entre las edades de 26 a 50 años y siendo alrededor de 100 señoras que practican este deporte en la ciudad de Piura.

Según Perú 21, en los Juegos Panamericanos que se realizaron en el presente año, hubieron 592 deportistas que representaran a nuestra nación en las distintas disciplinas, en la cuál hay 14 mujeres que pertenecen a la selección peruana que han sido seleccionadas en las distintas ciudades del Perú de acuerdo a su nivel de rendimiento; lamentablemente no hay ninguna representante piurana de la cuál nos sentimos orgullosas, y es la participación de deportistas piuranas en la competencias de alto nivel es muy débil. Esto es un claro ejemplo que el nivel de vóley en Piura es bajo y es un problema que se fortalecerá para el desarrollo del proyecto.

Por otro lado, es importante destacar que el Instituto Peruano del Deporte tiene una intervención muy indirecta con las academias privadas de vóley, tan solo en la

medida que la Federación Peruana de vóley si tuviera papel en incentivar la práctica del deporte.

Según el IPD (2019), el Instituto Peruano del Deporte es el ente rector del Sistema Deportivo Nacional que promueve, coordina, evalúa e investiga a nivel nacional el desarrollo del deporte, la recreación y la educación física en todas sus disciplinas, modalidades, niveles y categorías. Sin embargo, es importante destacar que la participación del sector privado en la promoción del deporte viene siendo mínima, estando relacionada a auspicios de determinadas actividades deportivas y algunos convenios de cooperación.

En consecuencia, respecto al Rol del Sistema Deportivo Nacional (SISDEN) podemos concluir que el accionar del Sistema Deportivo Nacional (SISDEN) en la universalización y desarrollo del deporte es muy limitado, débil e insuficiente.

Por último, uno de los principales problemas en esta investigación es el desconocimiento de la rentabilidad de alquilar instalaciones para la práctica de este deporte, ya que muchos inversionistas no conocen la carencia de la implementación de una academia de vóley; además, otra problemática es que, sin infraestructura deportiva, sin la supervisión y control de los profesores de educación física en los colegios, es imposible formar deportistas para la Alta Competencia.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema que hay en la ciudad de Piura con respecto al ámbito deportivo, es que no existe una academia privada de vóley que tenga un entrenamiento constante y que ofrezca una idea innovadora para la formación de deportistas.

Esta ausencia se convierte en una oportunidad de negocio en la ciudad de Piura, cuya principal motivación será identificar información valiosa que le permita estimar la rentabilidad de este proyecto.

Por lo anterior, y tomando en cuenta las razones planteadas, la pregunta a responder en la investigación es la siguiente:

1.2.1 Problema General

¿Cuál es la viabilidad para la creación de una academia de vóley en la ciudad de Piura?

1.2.2 Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera se puede contrastar alternativas para satisfacer la necesidad de cultivar el vóley de manera sistemática y segura en la ciudad de Piura?
- b. ¿Cuáles con las características del entorno de las academias de vóley en la ciudad de Piura?
- c. ¿Cuál es la viabilidad comercial de ofrecer los servicios de una academia de vóley en la ciudad de Piura?
- d. ¿Cuál es la estrategia que se debe seguir para el servicio de una academia de vóley en la ciudad de Piura?
- e. ¿Cuál debería ser la estructura organizativa de una academia de vóley en la ciudad de Piura?
- f. ¿Cuál es la estrategia de marketing que deberá utilizar la academia de vóley en la ciudad de Piura?

- g. ¿Cuál es la estrategia de operaciones que deberá utilizar la academia de vóley en la ciudad de Piura?
- h. ¿Cuál es la estrategia de Recursos Humanos que deberá utilizar la academia de vóley en la ciudad de Piura?
- i. ¿Cuál es la estrategia financiera que deberá utilizar la academia de vóley en la ciudad de Piura?
- j. ¿Cuál es la estrategia que se debe utilizar para ejecutar la responsabilidad social empresarial en la academia de vóley en la ciudad de Piura?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación

La principal razón de este trabajo es la creación de una academia de vóley en la ciudad de Piura, la cual nos demuestra que es factible, el inicio de esta idea de negocio, ya que hasta la actualidad no se ha visto la creación de una academia que preste este servicio.

La investigadora, quien practica el Vóley durante 15 años; conoce la situación actual de este deporte en Piura, ya que es esta ciudad hay mucho talento por descubrir puesto que hay niñas con entusiasmo y deseos de superación para aprender las técnicas del vóley. Sin embargo, para aprender este deporte se necesita de continuidad, y ese es uno de los motivos por el cual muchas niñas y jóvenes no superar su ritmo de juego debido a la falta de profesionalismo por parte de los entrenadores y por la ausencia de una academia con propuestas innovadoras, que brinde mejores enseñanzas con respecto a este deporte.

Además, es importante destacar que el voleibol, es considerada la segunda disciplina deportiva de mayor importancia en el Perú, y es muy importante que en la ciudad de Piura se practique a todo nivel ya sea practicar el deporte como hobbies y también como competencia. Por otro lado, el deporte es uno de los principales pilares para llevar un estilo de vida saludable. A partir del deporte del vóley y la actividad física el cuerpo suma energía y motivación para afrontar el día a día con mayor optimismo.

1.3.2 Importancia

La propuesta del plan de negocio basado en la creación de una academia de vóley, marcará el inicio de un cambio acerca del concepto que se tiene de solo aprender el vóley para representar a una institución; al contrario, lo que se quiere obtener es formar deportistas disciplinadas para incentivar a la juventud que el deporte es vida y salud, y demostrar que jugar el vóley, te aleja de muchos malos hábitos.

A partir de su elaboración y análisis adecuado, permitirá definir lo que se necesita para satisfacer a los clientes piuranos, considerando los servicios de una academia de vóley. De esta manera proporcionará la información clave que se necesita para la creación y buen funcionamiento de dicha academia.

Esta propuesta es importante para diversificar las inversiones en Piura; por lo que la investigadora tiene previsto llevar a cabo en un futuro no muy lejano.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad de una Academia de Vóley en la ciudad de Piura, a través de la elaboración de un plan de negocios, con la finalidad de establecer su funcionamiento.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Formular y evaluar alternativas de idea de negocio tendientes a resolver la falta de infraestructura, instalaciones o de servicios asociados al cultivo del vóley de manera privada.
- b) Detectar mediante un análisis de entorno las oportunidades y amenazas para poder realizar el diseño e implementación de estrategias de contingencia.
- c) Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda insatisfecha de servicios de vóley en la ciudad de Piura.
- d) Elaborar un plan estratégico para direccionar una academia de vóley en la ciudad de Piura.
- e) Establecer un esquema de organización para una academia de vóley en la ciudad de Piura.
- f) Elaborar un plan de marketing para orientar los esfuerzos de la academia de vóley en la ciudad de Piura.
- g) Elaborar un plan de operaciones para maximizar la productividad de la academia de vóley en la ciudad de Piura.
- h) Realizar un plan de Recursos Humanos que permita el desarrollo óptimo de los colaboradores de la academia de vóley en la ciudad de Piura.
- i) Elaborar un Plan Financiero que permita validar financieramente la viabilidad de la academia de vóley en la ciudad de Piura.
- j) Evaluar y elaborar alternativas que permita cumplir la responsabilidad social empresarial en la academia de vóley en la ciudad de Piura.

1.5 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Delimitación Espacial

La investigación se ha desarrollado en la ciudad de Piura.

1.5.2 Delimitación Temporal:

La investigación se inició en el mes de Julio del año 2018, con la elaboración del proyecto de investigación y ha culminado en el mes de octubre del 2019, con la presentación del informe final de tesis.

1.5.3 Delimitación Económica:

Para el desarrollo del proyecto, la investigadora ha necesitado la inversión de un monto de S/. 7989 para llevar a cabo las actividades o procesos, y de esta manera obtener los recursos básicos que deben considerarse como el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos.

2. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Villarán (2016), en su tesis *Academia LF7 de Fútbol Femenino*, elaborado en la Universidad San Ignacio del Oyola, en la ciudad de Lima, tiene como finalidad la creación de una empresa social que busca generar espacios para que las mujeres puedan practicar fútbol fuera de prejuicios y discriminación. La investigadora plantea conocer la intención de compra del público objetivo realizando un estudio de mercado por medio de métodos cualitativo y cuantitativo. En el método cualitativo se ha considerado un focus group el cual comprende a las mujeres de Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos A, B y C2, de edades entre 18 y 60 años. El Focus Group del NSE AB y el de NSE C estuvo compuesto por 7 y 9 mujeres respectivamente, que forman parte de la población a investigar. Dicha investigación se ha basado en aspectos comportamentales y nivel socioeconómico. El primero permitió identificar aquellas mujeres que les gusta el fútbol.

El segundo filtro permitió clasificar a cada individuo según su NSE y por su edad. Y por otro lado el método cuantitativo utilizado en la investigación se llevó a cabo mediante un estudio de carácter exploratorio por medio de la aplicación de un estudio no probabilístico por conveniencia, la cual la población meta son personas de sexo femenino entre los 18 a 50 años de edad que les gusta el fútbol. Dichos individuos deberán pertenecer a los NSE A, B y C dentro de Lima Metropolitana; se desarrolló un cuestionario en base a los objetivos de investigación, mediante el uso de preguntas de opción múltiple y escalas de Lickert logrando 251 personas encuestadas.

Finalmente, la evaluación financiera presenta un VAN positivo de \$ 25,053 y una TIR de 230% por lo cual es posible ratificar la rentabilidad del proyecto, y el periodo de recupero será en el primer año (año 2017); cabe resaltar que esta investigación carece de datos tales como la inversión inicial y capital de trabajo. Dichos resultados sí es muy útil para conocer la rentabilidad financiera y económica del proyecto.

Manchay (2015), en su *Plan de Negocio para la Creación de una Academia de Tenis para menores de 4 a 14 años en la Ciudad de Chiclayo*, elaborado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en la ciudad de Chiclayo, tiene como objetivo determinar la factibilidad de la creación de una academia de tenis para menores de 4 a 14 años, con el propósito que los niños puedan mejorar y potencializar sus habilidades en este deporte.

La metodología utilizada en la investigación es por medio de entrevistas a padres de familia y focus group a los niños. Para la realización de las encuestas se trabajó con un muestreo probabilístico tomando una muestra de la población de la Ciudad de Chiclayo. Cabe resaltar que la cifra de la población corresponde a 263,057 habitantes. Sin embargo de esta población solo se tomara el 8.8%, que pertenece al nivel socioeconómico A y B de Chiclayo, teniendo así una población de 23,149 habitantes. Se trabajó una muestra piloto correspondiente a un total de 60 entrevistados.

Por último la factibilidad económica, muestra resultados positivos con un VAN económico de S/.872,946.98 y un TIR económico de 80% a una tasa de interés del 17%, el cual permite una decisión que conlleva a invertir en este plan de negocios que se desarrollará en la ciudad de Chiclayo; el capital de trabajo suma un total de S/. 223,623.00 y la inversión total con un monto de S/. 236, 672.80. Para la financiación del negocio se contará con el 40% de préstamo bancario, en tanto el 60% restante será aportado por aporte propio. La investigadora no especifica el periodo de recuperación.

Esta investigación es muy importante, ya que servirá como guía para comparar los resultados económicos y financieros y que tan rentable puede llegar o no a ser un proyecto de este tipo.

Campos (2012), en su tesis *Estrategias Cognitivas de afrontamiento deportivo en futbolistas de la Copa Perú de Piura 2012*, elaborado en la Universidad César Vallejo, en la ciudad de Piura, tiene como objetivo principal determinar las diferencias de las estrategias Cognitivas de afrontamiento deportivo utilizadas por los equipos de fútbol de los distintos clubes de Sullana y Piura, la cual permite percibir qué nivel de madurez deportiva utilizan los deportistas ante diversas situaciones presentadas. La presente investigación es de tipo Descriptiva Comparativa utilizando como instrumento el cuestionario y como técnica la Psicométrica.

Nos muestra que la población muestral está constituida por un equipo de futbol de Sullana y de Piura conformado por 25 futbolistas cada una. Por otro lado, en los resultados obtenidos se aprecia que no existe diferencia significativa en la medida de brindar respuestas de madurez deportiva en los equipos de Sullana y Piura ($p > 0.05$), sin embargo, en análisis descriptivo se halló que los futbolistas de Piura brindan mejores respuestas de madurez deportiva ante una competencia (Media= 22.7600) en comparación a los de Sullana (Media= 19.8000).

Esta investigación es muy útil para determinar si los deportistas de Piura están preparados psicológicamente ante las distintas dificultades que se pueden presentar en los distintos campeonatos del año; además, la madurez es un factor muy importante no solo para la formación como deportista, sino también como persona.

Castro (2012), realizó la investigación denominada ***Plan de Negocio para la Implementación de una escuela de Fútbol que promueva el deporte competitivo en la ciudad de Piura***, tiene como finalidad crear una escuela de fútbol en la Ciudad de Piura para fomentar la práctica masiva deportiva por parte de los niños y jóvenes asegurándole un desarrollo integral además de brindarles calidad en salud. La investigadora busca formar y promover talentos al futbol peruano mediante la competencia deportiva.

La investigación está orientada a niños y jóvenes de 6 a 16 años del segmento económico A, B y C que son un 30.6 % de la ciudad de Piura.

La inversión total del proyecto asciende a S/. 707,900.00, cifra respetable pero posible debido a la financiación bancaria que ofrece un financiamiento de hasta un 55%, siendo el resto colocado por 5 socios estratégicos que tendrá la escuela. La financiación de la escuela puede ser cancelada satisfactoriamente en un periodo de 4 años con 2 meses de periodo de gracia. El periodo de recuperación de la inversión es de 2 años, también se logra una eficiencia administrativa en el control de gastos de 69.29%.

La investigación sirve como guía para la elaboración de un plan de negocio, ya que metodológicamente es muy parecido al estudio que se va a realizar.

Cabezas (2016), en su investigación denominada ***Plan de Negocios para la Implementación de una academia de Rugby en el Valle de los Chillos, en la ciudad de Quito***, plantea ejecutar un plan de negocios para implementar una academia de rugby

en el sector de Valle de Los Chillos y analizar el porcentaje de aceptación de niños y jóvenes dentro de la zona que estarían dispuestos a practicar deportes diariamente.

La academia está dirigida a jóvenes varones entre 15 y 19 años que tengan ingresos superiores a los \$ 12 000 anuales. Dentro de la investigación se utilizó como metodología la encuesta, donde se tomó como población total al mercado potencial y utilizando un error de 5% se estableció una muestra de 400 personas; por fines académicos se redujo la muestra a 50 personas.

El estudio financiero detalla que la inversión inicial es de \$ 62 350, y esta inversión se obtendrá en su totalidad a través de un crédito bancario que se cancelará a lo largo de 5 años a una tasa del 12%. El VAN representa la cantidad de \$ 13 090,83 y una TIR del 20% , lo que indica que el proyecto tiene una rentabilidad del 20% con respecto a la inversión . El proyecto se recuperará a partir del tercer año.

Esta investigación sirve de respaldo para el proyecto a realizar, ya que enfoca el mismo objetivo de formar jóvenes, no solo como deportistas, sino como personas y así lograr un estilo de vida saludable alejado de los vicios. Además permitirá analizar los indicadores como son: TIR, VAN, TMAR, relación costo-beneficio y el periodo de recuperación para poder evaluar la factibilidad financiera del proyecto.

Suin (2011), en su tesis *Plan de Negocios para la Implementación de una Escuela de Natación para la ciudad de Loja*, plantea que su objetivo principal es realizar un estudio para comprobar la factibilidad de establecer un Plan de Negocios, mediante métodos, procesos técnicos para la realización de proyectos de inversión, los cuales proyectaran resultados confiables y comprensibles.

Para la realización del presente plan de negocios se utilizará algunos materiales como encuestas y material bibliográfico; también se toma en cuenta métodos tales como inductivo, deductivo y analítico; y por último se aplica técnicas como la observación directa, entrevista y encuesta. Cabe resaltar la Encuesta se realizó el respectivo cuestionario de preguntas las mismas que se aplicó a la población por familias de la Ciudad de Loja, con una población de 142,660 habitantes, con una técnica muestral de 35 665 personas, logrando como resultado 380 encuestas.

La inversión total inicial asciende a un monto de \$199.461,95 dólares, de los cuales el 60% que representa \$119.677,17 será cubierto por los socios de la escuela y el

40% restante que representa \$ 79.784,78 será cubierto por un préstamo al Banco Nacional de Fomento con una tasa de interés anual del 11.20%. La evaluación financiera presenta los siguientes resultados: el VAN del proyecto nos da un valor positivo de \$212.971,54, la TIR es de 13.96%, el tiempo que se requerirá para recuperar la inversión es 1 año, 10 meses y 16 días.

Es útil para la presente investigación, pues se pueden tomar aspectos del estudio de mercado que ayudará a la inserción de la academia y así poder captar el mercado meta.

2.2 BASES TEORICAS

2.2.1 Plan de Negocios

Según Zorita (2015, pág. 15), “El Plan de Empresa o de Negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad, y desarrolla las estrategias y procedimientos para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto”. De esta manera, el plan de negocio ayuda a fijar las metas trazadas del proyecto de una manera clara y precisa.

Franco (2014, pág. 21), hace referencia que “El plan de negocio es un documento escrito que sirve de guía para poner en funcionamiento una empresa. Elaborar un plan de negocio es un proceso de análisis y planeación que requiere que todas sus etapas estén interrelacionadas. Es un documento que representa una hoja de ruta que le otorgue al emprendedor la flexibilidad y capacidad de reconocer errores y corregirlos.” El llevar la idea de negocio a la práctica es de mucha importancia ya que esto permitirá planificar, organizar, coordinar, llevar registro y control, así como evaluar éxitos, fallos y riesgos.

(Moyano, 2016, pág. 5), “Un plan de negocios es un documento que describe actividades para generar ganancia a través de la satisfacción de necesidades mediante el ofrecimiento de bienes y servicios.” Para poder generar ganancias es importante evaluar la rentabilidad económica, la viabilidad y la sostenibilidad en beneficio del negocio.

Como aporte personal se define al Plan de negocios como un documento preciso y claro, que, a través del análisis y siguiendo un proceso ordenado, al ser cada una de sus etapas interdependientes entre sí, pretende organizar el funcionamiento de una empresa, definiendo la rentabilidad.

2.2.2 Para qué sirve un Plan de Negocios

Para el Ministerio de Comercio (2010, pág. 5), “El plan de negocios es como una prueba de laboratorio que permite identificar qué pasaría si se creara una empresa sin asumir el riesgo de hacerlo. En otras palabras, sirve para simular el futuro de la empresa y tomar decisiones.

El plan es vital porque permite:

1. Evaluar si una idea puede funcionar y por qué.
2. Identificar sus fortalezas, pero también sus debilidades.
3. Saber qué recursos va a necesitar.
4. Determinar el potencial de una oportunidad de negocios en el mercado y aterrizarla para presentarla de forma clara y atractiva ante terceros.
5. Entender qué equipo se requiere para llevar a cabo la iniciativa empresarial.
6. Entender qué riesgos pueden afectar la oportunidad de negocios y con qué mecanismos mitigarlos.
7. Diseñar planes de corto, mediano y largo plazo.

El plan de negocios es la herramienta más poderosa en el proceso de creación de empresa, porque pone a prueba una idea. Pero, en tal medida, también permitirá exponer el proyecto ante terceros con miras a vincularlos como inversionistas, socios estratégicos o aliados. Además, le dará al equipo emprendedor más seguridad y le permitirá demostrar que conoce muy bien su proyecto, razón por la cual existirán mayores oportunidades de encontrar financiación.

En resumen, el plan de negocios es importante para cualquier empresa sin importar cuán grande o pequeña sea, o el giro de la misma. Si la empresa mantiene una evaluación correcta de los cambios económicos de su negocio, este plan no sólo será una herramienta útil, sino también una herramienta financiera. De este modo, permite identificar tanto los puntos fuertes y débiles de la empresa posibilita evaluar su marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y a su vez, es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes.

Por su parte, Pedraza (2014, pág 16), “hace referencia que las razones para elaborar un plan de negocio, el emprendedor debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) Tener un instrumento para presentar un proyecto y gestionar recursos financieros.
- b) Determinar la viabilidad económica de la inversión propuesta y establecer escenarios de operación y riesgos por enfrentar.
- c) Plantear un esquema de ejecución e instalación del plan de negocio y servir de guía para la puesta en marcha.

- d) Establecer necesidades y tiempos de actividades antes de operación.
- e) Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.”

Por otro lado, Balanko(2015), propone que “elaborar un plan de negocios detallado proporciona una oportunidad para moldear una poderosa estrategia de desarrollo de negocios, ya sea que su meta incluya:

- a) Obtener financiamiento para empezar un negocio o ampliarlo
- b) Ser más organizado y aumentar sus probabilidades de éxito.
- c) Identificar el valor de su negocio y preparar un plan para vender su negocio.
- d) Elaborar un plan para comprar un negocio.
- e) Crear un plan de sucesión administrativa para facilitar su retiro.
- f) Revitalizar su negocio e identificar nuevos mercados y oportunidades de negocio.
- g) Reorganizar para permitirse más tiempo lejos del negocio.
- h) Elaborar un plan financiero para mejorar la rentabilidad.
- i) Reducir su margen de error y aumentar la rentabilidad a través de la rigurosa administración del personal y de los recursos, así como apalancar las condiciones del mercado.
- j) Clarificar metas, objetivos y estrategias de una sociedad o corporación con múltiples directores.
- k) Mejorar la eficiencia y administración de las operaciones”.

La importancia de los planes de negocios para la organización, está relacionado con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas, sea en sus precios, en la calidad, las entregas a tiempo y al cumplir al detalle lo deseado por el cliente.

2.2.3 Procedimientos para realizar un Plan de Negocios

Haciendo una revisión de las estructuras de los diferentes autores, Zorita (2015) nos muestra un plan de negocio que proporciona información clara y consisa sobre todos los aspectos del negocio propuesto. Esto incluye cuestiones prácticas referentes a su creación, funcionamiento y dirección, análisis de los costes, ventas, rentabilidad y perspectivas de expansión. Por otro lado, Naverro & Cabrerizo (2017), propone una estructura en donde define con el máximo detalle posible la actividad que proyecta desarrollar la empresa, el mercado al que va a dirigirse, las estrategias para penetrar en el mercado, la competencia con que se va a encontrar, los objetivos y medios para lograr sus fines y los recursos financieros que se va a necesitar en los primeros años y las fuentes para cubrirlos. Finalmente la estructura que nos brinda Moyano (2016), se centra mucho más en la parte comercial, logística – productiva y económica.

A continuación, se visualiza las estructuras que han propuesto los autores citados, mediante el siguiente cuadro:

Tabla 2.1. Estructuras según autores

Zorita (2015)	Franco (2014)	Naverro y Cabrerizo (2017)	Moyano (2016)
1. Introducción/presentación.	1. Idea de negocio.	1. Introducción	4. Resumen ejecutivo.
2. Resumen ejecutivo.	2. Análisis del entorno.	2. Estudio de mercado.	5. Propuesta de negocio.
3. Descripción del negocio.	3. Estudio de mercado.	3. Plan comercial o de marketing	6. Perfil estratégico del negocio: Estudio de mercado.
4. Análisis del mercado y de la empresa.	4. Planeamiento o estratégico.	4. Plan de producción.	7. Análisis de mercado y estrategia comercial.
5. Análisis de la situación, diagnóstico y planteamiento estratégico.	5. Estructura de la empresa.	5. Organización y recursos humanos.	8. Producción y localización.
6. Plan operativo de marketing y ventas.	6. Plan de marketing.	6. Plan económico y financiero	9. Logística.
7. Plan de operaciones, calendario y plazos.	7. Plan de operaciones		10. Organización y administración
8. Temas societarios, organización y recursos humanos.	8. Plan de recursos humanos.		11. Inversión y
9. Estudio económico y financiero.	9. Plan financiero.		
10. Sistema de control.			
11. Conclusiones.			

	10. Responsabilidad social en la empresa.	7. Valorización final.	financiamiento 12. Presupuesto de ingresos y gastos. 13. Estados económicos y financieros. 14. Evaluación económica y financiera del negocio. 15. Cronograma 16. Control.
--	---	------------------------	--

Fuente: Autores citados/ Elaboración: Propia

2.2.4 Modelo Teórico de la investigación según Pedro Franco Concha (2014)

Pedro Franco (2014), propone una estructura muy completa ya que tiene como principal objetivo operativizar una idea de negocio y plasmarla en un plan de negocios suficientemente consistente y sólido como para poder implementarlo con un margen razonable de confianza y optimismo. Es por eso que la investigadora se regirá de esta estructura ya que describe todo el camino desde la gestación de la idea de negocio hasta la creación de una empresa: la idea del negocio, la investigación de mercado, el planeamiento estratégico, el plan de marketing, el plan de operaciones, el plan de recursos humanos, así como el plan financiero.

A continuación, se procederá a detallar cada una de las etapas del plan de negocios, según su proceso de elaboración:

2.2.4.1 Idea de Negocio

Según Pedro Franco (2014), nos dice que un buen negocio empieza con una buena idea de negocio y que existen diversas formas de generar una idea de negocio. Dicha idea puede surgir de alguna de las siguientes maneras:

1. Copiándola de alguien que haya tenido éxito y mejorándola.
2. Combinándola dos o más ideas en una nueva forma.

3. Buscando debilidades de la competencia.
4. Buscando un vacío en el mercado.
5. Pensando en nuevas formas de hacer lo tradicional.
6. Aplicando nuevas tecnologías.

2.2.4.2 Análisis del Entorno

Se estudian los factores económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos y ambientales que influirán en el desenvolvimiento de la empresa, convirtiéndose en oportunidades o amenazas.

Según Pedro Franco Concha (2014), el análisis del entorno, consta de tres fases, estas son:

- a. El análisis del ambiente externo
- b. Análisis de la industria
- c. Análisis del ambiente interno.

Para el ambiente externo, se definen seis factores básicos, los cuales, se analizan de la siguiente forma, clarificando que los elementos relevantes pueden variar, dependiendo de la naturaleza del negocio.

Para realizar el análisis de la industria, se siguen tres pasos; el primero, es ubicar la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) a la que pertenece la idea de negocio. El paso dos, es el método de determinación del entorno específico, donde en base a los criterios de funciones, tecnologías y clientes y apoyándose a detalles, se determina cuál es el competidor directo y los principales sustitutos y el tercer paso, es el análisis de las cinco fuerzas de Porter, las cuales, son La rivalidad entre competidores actuales, amenaza de competidores potenciales, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

El análisis del ambiente interno, se basa fundamentalmente en la ventaja competitiva, las áreas funcionales de la empresa y la cadena de valor. En la ventaja competitiva se busca una característica diferencial del producto o servicio ofrecido con respecto a la competencia, que debe ser apreciado por el cliente; luego, las áreas funcionales, que son aquellas en las que se realizan las actividades más importantes de la empresa, las cuales suelen ser en su mayoría

recursos humanos, comercialización, producción y finanzas. Posteriormente, el análisis de la cadena de valor, que consiste esencialmente en el reconocimiento de las actividades primarias que directamente están relacionadas con la producción y comercialización del bien, generando valor y posibilitando una ventaja competitiva y las actividades secundarias o de soporte que sirven para ejecutar las actividades primarias. Como conclusión del análisis del entorno, se prosigue a diseñar el análisis FODA.

Es importante, definir la diferencia entre estos tres aspectos para, al ya conocer el dinamismo de aquellos que no podemos manejar, estar preparados para posibles eventualidades que puedan afectar a la empresa, conociendo a grandes rasgos, en esta etapa, que es lo más fuerte dentro de la organización que podemos utilizar para diseñar las estrategias de competitividad.

2.2.4.3 Estudio de mercado

El emprendedor, para tomar las mejores decisiones, necesita tener a su alcance información para disminuir riesgos y caminar acertadamente en el mercado, esta información, muchas veces no está definida aún y es necesario recurrir a instrumentos de recolección de información, tales como la entrevista, la encuesta y la guía de discusión de grupos de enfoque, donde se analizará esencialmente a los clientes, competidores y proveedores.

Pedro Franco (2014), propone realizar el siguiente procedimiento para realizar un estudio de mercado efectivo:

Apreciando el procedimiento, solo queda enfatizar que, en el primer paso en el trabajo de campo, aparte de la encuesta, también se puede utilizar guías de observación o formulario de entrevista, según lo hayan definido en el diseño de la metodología.

2.2.4.4 Estructura de la empresa

Según Franco (2014), el diseño de la estructura de la empresa se basa en establecer un esquema de organización, alineado con la estrategia, que logre promover la eficiencia de las actividades y contribuir al logro de los objetivos de la empresa

2.2.4.5 Planeamiento Estratégico

Al ya conocer el mercado, es importante sentar las bases generales con las que la empresa va a contar al estar funcionando, antes de hacer la planificación por áreas o departamentos, a partir de la información antes obtenida, se comienzan a definir las principales estrategias que caracterizarán a la empresa y que sus integrantes deben conocer por completo.

Según Pedro Franco (2014), este planeamiento, debe tener esta estructura: Misión, visión, objetivos estratégicos, estrategia empresarial y políticas y valores.

En la visión, se describe la posición que se espera que la empresa ocupe en el mediano y largo plazo, se responde a las preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿Dónde quiero estar en el futuro? ¿Para quién lo haré?

La misión es el propósito general de la organización y sirve como guía para las actividades clave que realiza la empresa, además de recordar a toda la organización de concentrarse en todos los procesos y actividades que hacen diferente el producto o servicio.

Los objetivos son las metas que se pueden medir y lograr en un determinado plazo, sirviendo como indicadores del nivel de éxito que se desea lograr, midiendo el desempeño del éxito, siendo claros, específicos, realistas, pero a la vez ambiciosos, expresados en números.

Las estrategias sirven para dirigir los esfuerzos de todas las áreas de la empresa hacia el cumplimiento exitoso de los objetivos de la organización y sobrevivir en el tiempo. Esta se desarrollará en tres etapas; en la primera, se determinará estrategias competitivas genéricas, sea a través del liderazgo en costos, diferenciación o el enfoque; la segunda etapa es la estrategia de crecimiento, sea a través de la penetración de mercado, desarrollo de productos, de mercado o de diversificación y la tercera etapa es la estrategia de cooperación relacionada con las alianzas estratégicas con otras empresas.

Por último, las políticas y valores empresariales, relacionados con las normas específicas, protocolos o marcos de acción que una empresa establece para su funcionamiento; además de los valores que aportan un sentido de dirección común a todos los individuos que componen la empresa y proveen pautas de comportamiento y actitud ante su labor diaria.

2.2.4.6 Plan de Marketing

Franco (2014), define al plan de marketing como el diseño de estrategias de marketing que ayuden a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos generales.

El plan de marketing está compuesto por una secuencia de etapas que, a pesar de las diferencias en las estructuras de distintos autores, en líneas generales son las siguientes:

- Definición de mercado
- Segmentación de mercado
- Posicionamiento del producto o servicio
- Establecimiento de la estrategia competitiva
- Definición de la mezcla de marketing.

2.2.4.7 Plan de Operaciones

Pedro Franco (2014), define puntos clave según la naturaleza del negocio, en los que se debe enfocar a lo largo del plan de operaciones. La importancia de este proceso, radica en enfocar los esfuerzos y las estrategias en los aspectos o puntos clave, como lo nombra Pedro Franco, que son vitales en la empresa, pues, en estos se destinarían los mayores recursos, claro está, que esta designación de puntos, la definirá la personas que desarrolla el plan de negocios, al ya haber estudiado el mercado, la industria y habiendo caracterizado al cliente para definir el plan de marketing. Es sustancial delimitar y poner al margen aquellos puntos, cuya realización es de poca importancia, al que se le puede destinar una cantidad de recursos innecesarios, que en sí se le pueden brindar a los de mayor relevancia.

2.2.4.8 Plan de Recursos Humanos

En el diseño de estructura y Plan de Recursos Humanos, se diseñan los manuales de procedimientos administrativos y manuales de funciones para controlar las acciones de la empresa, también el organigrama, que dependerá del tipo de empresa por constituir. Luego, se prosigue a diseñar las estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal, las estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal, las de motivación y desarrollo del personal y las políticas de remuneraciones y compensaciones.

Como primer paso, Pedro Franco (2014) nos recomienda definir los objetivos del área de recursos humanos, proponiéndonos tres clases de objetivos:

Objetivos explícitos

1. Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización
2. Retener a los empleados deseables
3. Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
4. Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Objetivos implícitos

1. Mejora de la productividad
2. Mejora de la calidad de vida en el trabajo
3. Cumplimiento de la legislación

Objetivos a largo plazo:

1. Rentabilidad
2. Competitividad

3. Incremento del valor de la empresa
4. Eficiencia y eficacia de la organización

Al definir objetivos, se traza el punto hacia donde se quiere llegar, y a través de este, se reunirán todos los medios para conseguir lo planeado, en este paso, es donde se inicia el éxito o fracaso y pues en todas las etapas se deben definir objetivos que vayan de la mano con los objetivos estratégicos de la empresa, no deben desviar hacia otros caminos, por lo tanto, según Pedro Franco, considera que el buscar y seleccionar a las personas idóneas que cooperen con las iniciativas (objetivos explícitos), naturalmente, traerán consigo lograr objetivos que se cumplirán, solo al ya haberlo hecho con los anteriormente explicados, es decir, que si ya seleccionaste a los colaboradores idóneos, los motivas y los ayudas a mejorar, entonces, sin esfuerzo alguno, mejorará la productividad, la calidad de vida y se cumplirá con lo normado, haciendo posible, de esta manera, conseguir objetivos a largo plazo.

2.2.4.9 Plan Financiero

Según Pedro Franco (2014), al tener todo preparado en términos cualitativos en el plan, sea estrategias, normas, funciones, toma de decisiones, es necesario recoger los datos cuantitativos de todo lo planificado, es decir se tienen que recoger los gastos y los ingresos que se generan en cada etapa del plan para organizarlos y elaborar informes contables y económicos que permitan conocer, si realmente la idea de negocio, en sí, ha beneficiado económicamente a los involucrados y si es sustentable a largo del tiempo identificando la rentabilidad del negocio; todo esto, se desarrolla en el Plan Financiero.

En el Plan Financiero, donde se recogen los costos de todas las partes antes explicadas, primero recoge la historia financiera de la empresa, en caso de ser una en funcionamiento, luego se incide en los datos, supuestos y políticas económicas y financieras para iniciar con el análisis de costos, donde, a través

de este, se llega a determinar el punto de equilibrio y posteriormente, definir la inversión inicial, el capital de trabajo, las fuentes de financiamiento.

2.2.4.10 Responsabilidad Social Empresarial

Según Franco (2014), la definición de responsabilidad social empresarial es la visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.

Por lo tanto, se desprende que la responsabilidad social empresarial representa un modelo de gestión que genera beneficios para la sociedad, a través de un compromiso voluntario, generando además un valor agregado para la empresa.

2.3 GLOSARIO DE TERMINOS BASICOS

- **Plan de negocio:** El plan de negocio es un documento escrito que sirve de guía para poner en funcionamiento una empresa. Elaborar un plan de negocio es un proceso de análisis y planeación que requiere que todas sus etapas estén interrelacionadas.
- **Estudio de mercado:** Es el proceso de obtención y procesamiento sistemático de datos y hallazgos útiles en el público objetivo, que sirve para poder redefinir y afinar la idea de negocio.
- **Valor actual Neto:** Es un indicador financiero importante en la medida que nos permite calcular el monto en el que se incrementará o reducirá la inversión del proyecto.
- **Tasa Interna de Retorno:** es equivalente a la tasa de descuento que al actualizar los flujos de caja futuros de un proyecto los iguala a la inversión inicial. Es decir, es la tasa con la que el Valor Actual Neto del proyecto es igual a cero.
- **Tasa de descuento:** Mide la tasa de oportunidad de una alternativa de inversión, ya que al decir invertir en una propuesta se está dejando otra de lado, y de alguna manera esta tasa de descuento refleja esa otra alternativa de inversión
- **Periodo de recuperación:** Rrefleja el tiempo que se requiere para recuperar la inversión inicial que se desembolsará para dar pie al proyecto. La idea base de este indicador es que la inversión inicial se recupere en el menor plazo posible

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE Y DISEÑO

El enfoque es mixto. La investigación que se realizó es de tipo cuantitativo en los capítulos de investigación de mercados y rentabilidad económico-financiera, porque se cuantificaron las variables asociadas al comportamiento del mercado y de rentabilidad procurando determinar su comportamiento en el futuro y cualitativo en los capítulos restantes pues el objetivo principal fue brindar una descripción completa y detallada del tema de investigación.

El estudio desarrolló una investigación no experimental, que se limitó a la observación del comportamiento de las variables existentes sin alterar su contexto por el desconocimiento de la opinión del mercado objetivo; y narrativa ya que la investigadora recolectó datos sobre las historias de vida y experiencias de determinadas personas para describirlas y analizarlas.

3.2. SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación presenta principalmente los siguientes puntos:

- a) Universo: La investigación toma como universo a todas las mujeres residentes en la Ciudad de Piura, entendiéndose a los distritos de Piura, Castilla y Veintiséis de Octubre.
- b) Población: mujeres que practiquen el vóley y que quieran aprender de este deporte en la ciudad de Piura, entre 8 y 50 años.
- c) Muestra: Para este estudio se tomarán 2 muestras
 - **La primera muestra:** Mujeres que practican el vóley en distintos clubs de Piura y que están formalmente inscritas, que representa a 156 deportistas.

Formula General

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$Z = 1.96$$

$$N = 768$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 0.07$$

$$n = \frac{737.59}{4.72}$$

$$n = 156$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

p= Probabilidad de éxito, este valor puede variar entre 0 y 1, para el cálculo se tomó en cuenta el valor de 0.5.

q=(1-P)

e= Error y máxima diferencia admitida de 7%

N= Población total en estudio (población de mujeres que practican vóley en los distintos clubs de Piura y están debidamente inscritas)

Z= Valor de la tabla de distribución normal, se utilizó el valor de 1.96%, correspondiente a un nivel de confianza del 95%.

- **La segunda muestra:** Mujeres entre 8 y 50 años en los 3 distritos de Piura que les guste el vóley y que no pertenecen a ningún equipo ni academia, se ha estimado el tamaño de muestra en 204 mujeres.

Formula General

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$Z = 1.96$$

$$N = 310\ 101$$

$$p = 0.5$$

$$q= 0.5$$

$$e= 0.07$$

$$n= \frac{297,821}{1459.90}$$

$$n= \quad \quad \quad \mathbf{204}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

p= Probabilidad de éxito, este valor puede variar entre 0 y 1, para el cálculo se tomó en cuenta el valor de 0.5.

q=(1-P)

e= Error y máxima diferencia admitida de 7%

N= Población total en estudio (población de mujeres que no pertenecen a ningún equipo ni academia de vóley, aficionadas)

Z= Valor de la tabla de distribución normal, se utilizó el valor de 1.96%, correspondiente a un nivel de confianza del 95%.

En este caso se tomó el tamaño de muestra en función al número de mujeres de cada distrito, según su edad, tomando una muestra representativa de cada grupo etario (ver tabla 3.1).

El resultado de la muestra total resultó de la sumatoria de ambas muestras, 156 encuestas para el grupo de deportistas profesionales y 204 encuestas para el grupo de aficionadas, obtenido como resultado un total de 360 encuestas.

Tabla 3.2. Tamaño de la población, para calcular segunda muestra

UBIGEO	DISTRITO	EIDADES																		TOTAL
		8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-50	
200101	PIURA	2,649	2,639	2,627	2,607	2,612	2,653	2,720	2,778	2,840	2,895	2,943	2,985	15,214	14,316	12,155	10,909	10,504	9,348	105,394
200115	VEITISEIS DE OCTUBRE	2,628	2,622	2,609	2,590	2,594	2,636	2,702	2,760	2,817	2,875	2,922	2,965	15,106	14,214	12,069	10,832	10,430	9,282	104,653
200104	CASTILLA	2,647	2,639	2,630	2,622	2,621	2,626	2,640	2,651	2,659	2,682	2,729	2,786	14,418	13,554	11,638	10,703	9,723	8,086	100,054
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL																				310,101
UBIGEO	DISTRITO	EIDADES																		TOTAL
		8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-50	
200101	PIURA	0.85%	0.85%	0.85%	0.84%	0.84%	0.86%	0.88%	0.90%	0.92%	0.93%	0.95%	0.96%	4.91%	4.62%	3.92%	3.52%	3.39%	3.01%	34%
200115	VEITISEIS DE OCTUBRE	0.85%	0.85%	0.84%	0.84%	0.84%	0.85%	0.87%	0.89%	0.91%	0.93%	0.94%	0.96%	4.87%	4.58%	3.89%	3.49%	3.36%	2.99%	34%
200104	CASTILLA	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.85%	0.86%	0.86%	0.88%	0.90%	4.65%	4.37%	3.75%	3.45%	3.14%	2.61%	32%
TAMAÑO DE LA MUESTRA																				100%
UBIGEO	DISTRITO	EIDADES																		TOTAL
		8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-50	
200101	PIURA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10	9	7	7	6	6	71
200115	VEITISEIS DE OCTUBRE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10	9	7	7	6	6	71
200104	CASTILLA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	9	9	7	7	5	5	67
		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	29	27	21	21	17	17	204

Fuente: Elaboración propia/INEI (Censo 2017)

En la tabla 3.2, se aprecia la población de los distritos de Piura, Veintiséis de Octubre y Castilla, con sus respectivas edades, cuya sumatoria en total son 310, 101 mujeres entre las edades de 8 a 50 años. A continuación, se ha dividido el número de población por edad por distrito entre el total de mujeres de la ciudad de Piura obteniéndose la participación porcentual, dando el sumatorio total del 100%. Y por último al multiplicar la participación porcentual obtenida por el tamaño de la muestra se obtendrá cuantas personas se encuestarán por edad y distrito respectivamente.

3.3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

La estructura del plan de negocios que se tomó en cuenta es según el modelo de Franco (2014):

- a. Idea de negocio: Para desarrollar la idea de negocio de la presente investigación se realizó una lluvia de ideas para la identificación de propuestas relacionadas con la creación de centros deportivos privados que permitieron un desarrollo psicofísico y a la vez la rentabilidad para la empresa.
- b. Análisis del entorno: Para analizar el entorno se acudió por medio de la guía de observación, diversas páginas web como el portal de la Municipalidad Provincial de Piura para obtener información acerca de las ordenanzas municipales, así como también se observó en el FMI, portal de BCRP, INEI y noticieros para identificar la tasa de interés, el ingreso per cápita, la tasa de inflación, la población y la población para el desarrollo de la presente investigación.
- c. Estudio de mercado: Para realizar el estudio de mercado se realizó un cuestionario dirigido a los consumidores para obtener el nivel socioeconómico, la intención y frecuencia de compra, el importe de compra y los gustos y preferencia, y determinar la demanda de la investigación. De la misma manera se determinó la oferta por medio de una guía de observación para determinar el precio del bien, el número de empresas, la tecnología disponible y las expectativas correlativamente.
- d. Planeamiento estratégico: Para el planteamiento de las estrategias, la investigadora elaboró las políticas de la empresa estableciendo el FODA, la visión y misión, los objetivos estratégicos y las alianzas estratégicas, para regir el comportamiento de la organización de manera exitosa.
- e. Estructura de la empresa: En este punto por medio de páginas webs y de libros se elaboró el organigrama para promover la eficiencia de las actividades.
- f. Plan de marketing: En el plan de marketing, la investigadora analizó las 4P, en donde la investigadora estableció el precio de los servicios que ofrecerá, la plaza se determinará por medio de un cuestionario dirigido a los consumidores, la

promoción y el servicio lo obtuvo a través de la información del mercado mediante la guía de observación.

g. Plan de operaciones: en esta parte de la investigación se tiene en cuenta la ubicación y distribución de las instalaciones de la academia de vóley, la cual se obtuvo a través de la investigación en el mercado inmobiliario. También se realizó la descripción del servicio que lo encontramos en el plan de marketing. Por último, la investigadora realizó el flujograma de procesos para el buen funcionamiento de la misma.

h. Plan de recursos humanos: En este punto de la investigadora realizó la descripción de los puestos de trabajo y estableció las remuneraciones de acuerdo a ley.

i. Plan financiero: En el plan financiero la investigadora realizó por medio del estudio de mercado y del plan de marketing la rentabilidad del negocio, elaborando el estado de ganancias de pérdidas, el flujo de caja y estableciendo los indicadores de rentabilidad económica y financiera, y así validar financieramente la viabilidad del negocio.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

a) Instrumentos

En la recopilación de la información se utilizó cuestionarios y guías de entrevistas que se aplicaron a las deportistas en la ciudad de Piura; y una guía de observación para recolectar datos de la oferta y la demanda.

b) Técnicas

b.1 Encuesta:

En este estudio se recopiló datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni controlar el proceso. Los datos se obtuvieron realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a las 156 mujeres que practiquen el vóley y que pertenezcan a alguna institución de Piura

y a 204 mujeres entre 8 y 50 años residentes en la ciudad de Piura, con el fin de conocer estados de opinión, característicos o hechos.

b.2 Entrevista:

Esta técnica se empleó para obtener información de la oferta de los servicios de una academia de vóley, conocer el mercado y determinar los puntos estratégicos.

b.3 Observación:

La observación se empleó en todo momento para analizar la realidad que se vale de la contemplación de los fenómenos, acciones, procesos, situaciones y su dinamismo en su marco natural.

c) Fuentes Primarias

Las fuentes primarias consideradas en el estudio, es de información brindada por las jugadoras de vóley en la ciudad de Piura, padres de familia y autoridades de las distintas ligas en Piura.

d) Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias que se consideraron en la investigación son los textos en internet, libros, tesis relacionadas al tema, blogs, etc.

e) Confiabilidad y validez de los instrumentos

La prueba de confiabilidad y validez del cuestionario se alcanzó al jurado una vez que se obtuvo los resultados de la prueba piloto.

Para medir la confiabilidad del cuestionario, se utilizó el alfa de Cronbach, la cual es un coeficiente que sirve para medir la confiabilidad de una escala de medida.

La fórmula que se ha utilizado para el presente trabajo de investigación es el siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Donde:

K: El número de ítems

V_i : Varianzas de cada Ítems

V_t : Varianza del total

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Al aplicar la formula en el programa Excel 2018 se obtuvo los siguientes resultados:

K	11
V_i	12.515212
V_t	6.59644073
$(K/K-1)$	1.1
$\frac{\sum V_i}{V_t}$	1.89726741
$1 - \frac{\sum V_i}{V_t}$	0.89726741
Alfa	0.98699415

Este coeficiente nos indica que entre más cerca de 1 este α , más el grado de confiabilidad, en este caso, el resultado nos da un valor de 0.986, entonces se puede determinar que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad.

3.5. ASPECTOS ÉTICOS

La investigación mantuvo el respeto a la Propiedad Intelectual de tal manera que toda fuente se citó, ya sea bibliográfica, entrevista, encuesta, etc. De la misma manera los datos obtenidos por los padres de familia de las niñas menores de 15 años y las niñas de 16 a 25 años son totalmente confidenciales.

Para que la investigación se sustente en los principios de la ética, cuando los sujetos de estudio sean personas, se tuvo en cuenta el consentimiento previo de los mismos para participar, tomándose en cuenta todos los aspectos establecidos al respecto. Por otro lado, se contribuyó al cuidado del medio ambiente ya que la primera parte del proyecto de investigación se imprimirá por ambos lados, salvo cuando se presente el informe final de tesis.

Cabe resaltar que la investigación se basa en los principios de honestidad, integridad y veracidad, rechazando totalmente plagiar, falsificar, defraudar, mentir y adulterar, ya que son prácticas incompatibles con la transmisión de conocimiento científico y con la actividad académica. (Ver anexo 2).

De acuerdo con los principios establecidos en el Código de Ética del Colegio de Administradores del Perú, el estudio desarrolló conforme a los siguientes criterios:

Art. 27.- La relación entre el Licenciado en Administración y el cliente o usuario debe desarrollarse dentro de la más absoluta reserva y confianza. El Licenciado en Administración no debe divulgar asunto alguno sin la autorización expresa de su cliente, ni utilizar en su favor o de terceros el conocimiento íntimo de los negocios adquiridos del cliente, como resultado de su labor profesional al servicio de aquel.

Art. 28.- El Licenciado en Administración podrá consultar o cambiar impresiones con otros colegas en cuestiones de criterio o de doctrina, pero nunca deberá proporcionar datos que identifiquen a las personas o negocios de que se trate, a menos que sea con el consentimiento de los contratantes.

Art. 29.- El Licenciado en Administración no debe revelar o permitir que se revele, información confidencial relativa a los intereses de sus clientes o de los usuarios.

Art. 30.- El Licenciado en Administración no podrá revelar datos reservados de carácter técnico, confiados a su estudio por clientes y, en general, deberá guardar el secreto profesional, salvo los casos de interés de la Nación o de la Humanidad.

Art. 31.- El Licenciado en Administración esta relevado de su obligación de guardar secreto profesional cuando imprescindiblemente deba revelar lo que conoce para su defensa personal, en la medida en que la información que proporcione sea insustituible.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. IDEA DE NEGOCIO

Actualmente, vivir saludable es un hábito que genera nuevas necesidades y da lugar a muchos negocios; hoy en día uno de los mercados en los que se ha introducido un mayor nivel de competencia es el mercado deportivo, pues el mercado del deporte está en crecimiento, por consiguiente, las organizaciones, clubs o academias deportivas están obligadas a organizarse de forma creativa en los servicios que ofrece y desarrollo de su personal, sólo así podrán capitalizar las múltiples oportunidades que ofrece la industria del deporte, que está en constante crecimiento.

Es por eso, que nace la idea de la creación de una academia de vóley en la ciudad de Piura, dirigido a las mujeres de 8 a 50 años de edad, que practican este deporte y al mismo tiempo a la juventud que anhelan aprender, con ganas de superación personal, profesional y deportivamente.

La idea de negocio acerca de la creación de una academia de vóley nace de un análisis del entorno y de la realidad problemática, donde se puede percibir una necesidad insatisfecha; ya que al observar que actualmente la niñez y juventud no encuentran un espacio adecuado para practicar este deporte que ofrezca calidad, infraestructura adecuada, exigencia y sobre todo la formación como deportista y como persona que se necesita, formación en base de valores y educación. Además, los clubes existentes no cuentan con los entrenadores adecuados ni con la exigencia persistente para formar a niñas desde pequeñas, mostrando un bajo nivel en los distintos campeonatos impidiendo su formación como deportista. Es por tales factores que nace esta idea de negocio de una academia de vóley con las condiciones fundamentales que satisfaga al público objetivo.

La investigadora, jugadora de vóley del club UNP, al presenciar todas las deficiencias en su club y ser testigo de todos los problemas que actualmente asechan su superación deportiva, realizó un análisis general en donde llegó a la conclusión que no hay academias de vóley en la ciudad de Piura que formen buenas deportistas ni que brinden oportunidades para pertenecer a los diferentes clubs de competencia de la liga profesional.

El proyecto surge de la idea de querer satisfacer una necesidad en las mujeres en la ciudad de Piura y cubrir un nicho de mercado sin explotar, con posibilidades de éxito ya

que al crear una academia de vóley se satisface la necesidad del público objetivo, siendo la primera academia de vóley en la ciudad de Piura.

Cabe señalar que para llegar a la idea de negocio mencionada anteriormente se realizó una serie de procedimientos que señala Franco (2014) en el capítulo I denominado “Idea de Negocio”, la cuál se detallará a continuación.

Primero se realizó una lluvia de ideas, la cuál tiene como objetivo generar una serie de ideas potenciales de negocio. Se detalló cuatro ideas las cuales son la creación de un taller de confeccion de indumentaria deportiva, una academia de vóley, alquiler de canchas deportivas y un centro de crossfit en la ciudad de Piura. Luego, para el proceso de evaluación y depuración, se consideró tres criterios que permitió evaluar cada idea detallada en el cuadro. Los criterios considerados son la potencial rentabilidad de la idea de negocio, el interés que el emprendedor tenga por una idea de negocio específica y el impacto social que generaría.

Posteriormente, la investigadora marcó de forma intuitiva con una aspa la idea que cumple con los criterios previamente determinados.

La investigadora, señala en la Tabla 4.3 que las ideas de la creación de un taller de confeccion de indumentaria deportiva y la creación de una academia de vóley, le genera mucho interés , ya que hasta el momento en la ciudad de Piura no existe un taller de indumentaria deportiva ni una academia de vóley. Al mismo tiempo considera que ambas ideas son rentables ya que son ideas innovadoras y llamará la atención a muchos clientes que necesitan de dichos servicios a un futuro. Además la creación de una academia de vóley, según la investigadora, generará un gran impacto social porque actualmente el mercado deportivo está en crecimiento y gran parte de la juventud no encuentra un espacio donde pueda aprender este deporte. Cabe mencionar que las ideas de alquiler de canchas deportivas y un centro de crossfit, no generarán un impacto en la sociedad ya que existen muchos negocios similares en Piura y de esta manera no causa el interés correspondiente en la investigadora. Es por eso que, se preseleccionó las ideas que fueron tomados en consideración con dos a tres criterios, las cuales fueron el taller de confección de indumentaria deportiva y la academia de vóley.

Tabla 4.3. Luvia de ideas y depuración

N°	Idea de Negocio	Criterios			Aplica	
		Rentabilidad	Interés	Impacto Social	Si	No
1	Taller de confección de indumentaria deportiva	X	x		X	
2	Academia de vóley	X	x	x	X	
3	Alquiler de canchas deportivas	X				X
4	Centro de crossfit		x			X

Fuente: Tomado y adaptado de Franco (2014), elaboración Propia

Una vez concluída la preselección de ideas generadas en el proceso de lluvia de ideas mediante el proceso de depuración, éstas se sometieron a una evaluación para elegir la idea de la cuál se elaborará el plan de negocio.

En la Tabla 4.4 se considera para la idea de una academia de Vóley, cuatro factores relevantes que están presentes en toda idea de negocio las cuales son competidores, mercado objetivo, recursos financieros y recursos humanos. A cada factor se le asignó una ponderación de acuerdo al grado de importancia que la investigadora asignó, por lo que la suma de éstas representaría el cien por ciento. Al factor de mercado objetivo se le asignó la mayor ponderación con 0,35 ya que es necesario que la empresa identifique a los posibles clientes cuyas necesidades serán cumplidas por el servicio, es por eso que se debe analizar el mercado objetivo para determinar las características compartidas y usarlas para atraer a los miembros del mercado objetivo. Por otro lado, factor competidor y recursos financieros obtuvo una ponderación menos de 0,2 porque en la ciudad de Piura existen pocos competidores en este rubro y además actualmente hay entidades bancarias que brindan las facilidades necesarias para acceder a un crédito.





Consiguientemente, a cada factor se le asignó tres subfactores con su respectiva ponderación, en donde la mayor ponderación con 0.55 correspondiente al factor acceso al crédito, la cuál es muy importante porque el financiamiento es un motor que lleva a pensar en cómo crecer tu negocio buscando las mejores condiciones de acceso al préstamo y que finalmente, se traducen en aumentos de productividad, un mayor acceso a la innovación tecnológica.

El factor competidores con 0,4 de ponderación, la investigadora señala que el número de competidores en el mercado es de suma importancia ya que permite saber con cuantos negocios se enfrentará la empresa y saber qué funciona para ellos y lo que comúnmente se ofrece. Otro de los factores con mayor ponderación de 0,4 es el

profesionalismo y el poder adquisitivo correspondiente a los factores de recursos humanos y del mercado objetivo.

Así mismo se asignó una ponderación menor de 0,25 a la organización de la competencia. La menor ponderación es de 0,1 que corresponde al subfactor deudas o préstamos, se consideró la ponderación más baja porque habra organización, responsabilidad y orden en el manejo de los pagos del negocio.





Tabla 4.4. Ponderación de factores y sub factores de la idea de negocio academia de vóley

	Factores	Ponderación de factores		Sub Factores	Ponderación Sub Factores
<i>Academia de Vóley</i>	Competidores	0.2		Número de competidores en el mercado	0.4
				Participación en el mercado	0.35
				Organización de la competencia	0.25
	Mercado Objetivo	0.35		Tamaño	0.25
				Nivel socioeconómico	0.35
				Poder adquisitivo	0.4
	Recursos Financieros	0.2		Acceso al crédito	0.55
				Deudas o prestamos actuales	0.1
				Inversión necesaria	0.35
	Recursos Humanos	0.25		Profesionalismo	0.4
				Capital necesario para remuneraciones	0.3
				Cantidad de personal necesaria	0.3

Fuente: Tomado y adaptado de Franco (2014), elaboración Propia

En la Tabla 4.5 se realiza el mismo procedimiento con la idea de la creación de taller de confección de indumentaria deportiva, donde se llega a la conclusión que la investigadora asigna una mayor ponderación al factor proceso de producción con 0,45 y una ponderación menor de 0,15 al factor recursos financieros, puesto que para lograr crear un producto se elaboran los procesos productivos que logre la transformación de la materia prima en el producto final. Luego el subfactor con mayor ponderación es acceso al crédito con 0.55 en comparación con el subfactor deudas o préstamos con el 0.1, obteniendo la misma ponderación que la tabla anterior con respecto a los subfactores mencionados.

Tabla 4.5. Ponderación de factores y sub factores de la idea de negocio de taller de confección de indumentaria deportiva

Taller de confección de indumentaria deportiva	Factores	Ponderación de factores		Sub Factores	Ponderación Sub Factores
	Proceso de Producción	0.45		Capital inicial requerido	0.3
				Maquinaria y equipos	0.15
				Conocimiento del proceso productivo	0.55
	Proveedores	0.2		Número de proveedores en el mercado	0.4
				Acceso al crédito de los proveedores	0.2
				Poder de negociación con proveedores	0.4
	Recursos Humanos	0.15		Acceso al crédito	0.55
				Deudas o préstamos actuales	0.1
				Inversión necesaria	0.35
	Recursos Financieros	0.2		Profesionalismo	0.3
				Capital necesario para remuneraciones	0.4
				Cantidad de personal necesaria	0.3

Fuente: Tomado y adaptado de Franco (2014), elaboración Propia

Por último, se realizó una matriz de evaluación por cada idea generada en donde el investigador asignó a cada sub factor una calificación de 0 a 20 dependiendo del conocimiento que se tenga sobre el tema. Luego se realizó el promedio ponderado de los sub factores que es la sumatoria de la calificación asignada a cada sub factor multiplicada por su respectiva ponderación. Después se determinó el promedio ponderado del factor que es la sumatoria de las multiplicaciones de promedio del sub factor por la ponderación que se había asignado a cada factor anteriormente. Y finalmente se halla el resultado final de la evaluación de la idea de negocio que es la sumatoria de los promedios ponderados obtenidos de cada factor.

En la Tabla 4.6, la investigadora le asigna de calificación 18 puntos a los sub factores número de competidores, participación en el mercado, profesionalismo y cantidad de personal porque conoce muy de cerca el rubro deportivo y cuáles son las deficiencias. El factor Organización de la empresa lo califica con un 17 ya que no conoce muy a fondo la organización de cada club en Piura; el sub factor tamaño tiene un 17 de calificación ya que se conoce de la cantidad de equipos más no del total de mujeres en Piura con exactitud; el nivel socioeconómico tiene una calificación menor con 16 porque se requiere de datos

actualizados brindados por el INEI, la inversión obtuvo un 14, la ponderación más baja, ya que se requiere de asesoría especializada por poder obtener los inversionistas para el negocio.

Tabla 4.6. Matriz de evaluación subfactores de la idea de negocio academia de vóley

Factor	Ponderación factores	Sub Factor	Ponderación sub factores	Asignación de Calificación	Promedio ponderado sub factor	Promedio ponderado factor
Competidores	0.2	Número de competidores en el mercado	0.4	18	17.75	3.55
		Participación en el mercado	0.35	18		
		Organización de la competencia	0.25	17		
Mercado Objetivo	0.35	Tamaño	0.25	17	15.85	5.5475
		Nivel socioeconómico	0.35	16		
		Poder adquisitivo	0.4	15		
Recursos Financieros	0.2	Acceso al crédito	0.55	15	14.75	2.95
		Deudas o prestamos actuales	0.1	16		
		Inversión necesaria	0.35	14		
Recursos Humanos	0.25	Profesionalismo	0.4	18	17.4	4.35
		Capital necesario para remuneraciones	0.3	16		
		Cantidad de personal necesaria	0.3	18		
					Resultado Final	16.3975

Fuente: Tomado y adaptado de Franco (2014), elaboración Propia

En la tabla 4.7, la investigadora asigna ponderaciones más bajas debido al desconocimiento al rubro de confección de indumentaria deportiva. La calificación más alta es de 16 que corresponde al subfactor de capital necesario de remuneraciones en comparación con los subfactores de maquinarias y equipos y acceso al crédito de los proveedores con un 12 de calificación, esto debido a que el capital para las remuneraciones se obtendrá por medio de los balances financieros y los salarios se basan a rangos establecidos por el administrador, en cambio la tecnología en maquinaria y equipos no se conoce en su totalidad, así como también los proveedores que se necesitarán para la confección de indumentaria deportiva.

Tabla 4.7. Matriz de evaluación subfactores de la idea de negocio de taller de confección de indumentaria deportiva

Factor	Ponderación factores	Sub Factor	Ponderación sub factores	Asignación de Calificación	Promedio ponderado subfactor	Promedio ponderado factor
Proceso de Producción	0.45	Capital inicial requerido	0.3	14	13.15	5.9175
		Maquinaria y equipos	0.15	12		
		Conocimiento del proceso productivo	0.55	13		
Proveedores	0.2	Número de proveedores en el mercado	0.4	15	14.4	2.88
		Acceso al crédito de los proveedores	0.2	12		
		Poder de negociación con proveedores	0.4	15		
Recursos Humanos	0.15	Acceso al crédito	0.55	14	13.65	2.0475
		Deudas o préstamos actuales	0.1	14		
		Inversión necesaria	0.35	13		
Recursos Financieros	0.2	Profesionalismo	0.3	15	15.4	3.08
		Capital necesario para remuneraciones	0.4	16		
		Cantidad de personal necesaria	0.3	15		
					Resultado Final	13.925

Fuente: Tomado y adaptado de Franco (2014), elaboración Propia

Finalmente, la calificación final, con 16.4, correspondiente a la idea de negocio de la creación de una academia de vóley siendo mayor que la idea de negocio de un taller de confección de indumentaria deportiva cuya calificación final fue de 14. El escenario de la academia de vóley calificaría como vital y conveniente como idea de negocio del proyecto.

4.1.1 Modelo de Negocios Canvas

4.1.1.1.Segmentos de mercado

El modelo de negocio está orientado a un nicho de mercado bastante específico, conformado por mujeres entre 8 y 50 años de edad, que sean deportistas o aficionadas al deporte del vóley, pertenecientes a los distritos de Piura, Castilla y Veintiséis de octubre, de NSE B y C.

Es importante analizar las necesidades y exigencias especiales de nuestros clientes para así definir los canales de distribución a usar, diseñar relaciones alternativas y prestar un servicio que motive, a realizar deporte y generar un cambio significativo en sus vidas.

4.1.1.2 Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor, consiste en la creación de una escuela profesional del deporte que se centrará en la formación de deportistas y aficionadas del vóley con la dedicación y profesionalismo que corresponde por cada categoría y en sus horarios respectivos; es una oferta actualmente no existente en el mercado deportivo en Piura, el que se conformará con mujeres, entre 8 a 50 años de edad, de colegios, clubs, centros deportivos, gimnasios entre otros.

Además, es un servicio deportivo integral, que tendrá un estatus de nivel profesional deportivo, que se centra en el entrenamiento táctico, técnico, físico, recreativo y psicológico sin dejar que brindará un estilo de vida diferente, ya que de esa manera será un entrenamiento arduo y disciplinado. Esto será complementado con las máquinas especiales y modernas que complementarán el entrenamiento de las deportistas.

4.1.1.3 Canales de distribución

El principal canal de distribución, será el contacto directo con las deportistas y en el caso de las menores de edad, será el contacto directamente con sus padres o apoderados, potenciando de manera progresiva el contacto de forma electrónica a través de mailing directo, Facebook, Instagram. De esta forma, queremos generar una

importante base de datos de contactos, que nos permita ofrecer oportunamente a nuestro mercado objetivo.

Adicionalmente realizaremos contacto en persona con los decisores claves de cada club y colegios, además participando en distintos encuentros deportivos comunales o municipales que se realicen.

Otra forma de contacto con los colegios, alumnos, deportistas y apoderados será a través de la entrega de volantes informativos con nuestra oferta servicios, los cuales se entregarán directamente en lugares tales como campos deportivos, parques, cines y directamente fuera de los colegios.

4.1.1.4 Relaciones con los clientes

Se potenciará mantener una excelente relación y contacto permanente con los deportistas o apoderados, logrando prevalecer la exclusividad, seguridad, confianza, compromiso, respeto y aceptación por parte de los antes mencionados.

Se buscará realizar esporádicamente invitaciones a alguna actividad social y campeonatos internos donde se dará a conocer la oferta de competencias de cada periodo. Estas reuniones buscarán establecer lazos con los encargados de deportes de los colegios y también potenciar el contacto directo entre ellos mismos. Se tratará de establecer la formación de comunidades que les permita interactuar más fluidamente a deportistas, staff de la Liga Deportiva y a los encargados de deportes de los colegios de las comunas participantes.

4.1.1.5 Modelo de flujos de ingresos

La principal fuente de ingreso es:

- Mensualidad del servicio.

4.1.1.6 Recursos claves

- Página web y uso de redes sociales.
- Infraestructura adecuada y con buenas instalaciones.
- Cercanía geográfica.

- Oficina con instalaciones básicas (computadores, impresora, teléfono e internet).
- Última tecnología.
- Maquinaria y equipamiento.
- Personal capacitado
 - Gerente
 - ♣ Relaciones con centros deportivos
 - ♣ Contratación de árbitros, promotores y periodistas.
 - Secretaria
 - ♣ Relaciones con clientes
 - ♣ Relación con auspiciadores
 - ♣ Mantención del sitio web.

4.1.1.7 Actividades claves

Las actividades estratégicas claves para poder tener un buen resultado de mi propuesta son:

- Plan estratégico
- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Plan financiero

Y ello lo obtengo a través de los partner, tomando en cuenta los siguientes puntos.

- Buscar y contactar a colegios y clubs ofreciendo nuestra oferta de servicios.
- Comunicar y dar a conocer efectivamente los campeonatos y partidos de práctica que se programan.
- Lograr un número razonable de inscripciones.
- Fuerte publicidad al inicio de la temporada.
- Disponer de recintos deportivos adecuados y buen mantenimiento de instalaciones.
- Disponer de personal clave: secretaria, médicos, entrenador principal.

- Relación con la comunidad deportiva (organizaciones, colegios, municipalidades, ligas, revistas especializadas).

4.1.1.8 Asociaciones claves

- Colegios y clubs: Generar una estrecha relación con los colegios de las comunas de Piura, Castilla y Veintiséis de octubre, así como también con las deportistas de los distintos clubs de los distritos antes mencionados, manteniendo una base de datos de los principales decisores claves de cada colegio (profesores, directores, encargados las actividades extra curriculares, etc.).
- Recintos Deportivos: Relación con principales complejos deportivos para acceder a tarifas preferenciales y reserva de las canchas para los distintos campeonatos y/o distintas actividades fuera de los entrenamientos programados.
- Municipios: Mantener una relación con los distintos municipios para así obtener fuentes de información y contacto de los colegios y datos sobre mujeres en la región Piura, difusión de la empresa y finalmente acceso a los recintos deportivos de la comuna.
- Alumnos: Crear un sentido de pertenencia de nuestra academia de formación con las alumnas, haciendo que demanden por nuestros servicios y manteniéndolos cautivos a los campeonatos y entrenamientos que organicemos.

4.1.1.9 Estructura de costos

- Inversión fija
- Gastos operativos
- Monto de inversión

El análisis detallado de los costos se desarrollará más adelante, en el punto “Plan Financiero”.

4.2 ANALISIS DEL ENTORNO

Es de suma importancia percibir y conocer el entorno en el que estará envuelto la empresa ya que es clave para detectar las oportunidades y amenazas que se presentarán en la empresa, y consecuentemente poder realizar el diseño e implementación de estrategias de contingencia, así como estrategias preventivas, y de esta manera tener diversas soluciones para responder a cualquier tipo de evento futuro.

Las fases para realizar el análisis del entorno son los siguientes:

4.2.1 Análisis del ambiente externo

4.2.1.1 Factor Demográfico:

Se estudian aquellos factores relacionados a las características de la población y territorio inmersos en el proyecto.

4.2.1.1.1 Datos demográficos de la región Piura

La región Piura cuenta con una población de 1'887,210 habitantes que representa el 6.3% del total nacional. Según INEI (2018), Piura es el segundo departamento en el ranking nacional en población, ya que registra la mayor población después de Lima.

Se estima la siguiente población para los siguientes años:

Tabla 4.8. Proyecciones de población en Piura

Proyecciones	
Año	Habitantes
2017	1 873 024
2018	1 887 210
2019	1 901 032
2020	1 914 346
2021	1 927 201
2022	1 939 694
2023	1 951 751

Fuente: INEI (2018)

Al analizar los datos, se observa que hay un incremento continuo de los habitantes, es decir hay un mayor número de nacimientos que de muertes. Según el INEI la tasa de crecimiento promedio anual de Piura hasta la actualidad es de 1.8%, la tasa de crecimiento poblacional es del 1%.

Estos datos, representa una oportunidad de crecimiento económico y aumento del ingreso per cápita, siempre y cuando se tomen medidas adecuadas como incentivar la inversión productiva en el país, invertir en educación y salud y se den oportunidades de trabajo formal y calificado que permitan mejorar los ingresos.

En conclusión, para el proyecto, este crecimiento de la población en la región Piura nos beneficia ya que incide en una mayor demanda potencial para el servicio, puesto que los pobladores estarán interesados en el negocio y además se tendrá mayor población juvenil.

4.2.1.1.2 Tamaño del público objetivo

La provincia de Piura cuenta con 393,744 mujeres hasta más de 80 años y entre las edades de 8 a 50 años de edad habitan 310,101 mujeres.

El proyecto va dirigido a las mujeres entre las edades de 8 a 50 años que pertenezcan a los distritos de Piura, 26 de octubre y Castilla, la cual mediante la tabla 4.9 nos muestra que Piura cuenta con 105 394 mujeres, 26 de octubre con 104 653 mujeres y Castilla con 100 054 mujeres, teniendo un total de 310 101 mujeres.

Tabla 4.9. Número de mujeres en distritos de Piura entre edades de 8 a 50 años

	UBIGEO	200101	200115	200104
	DISTRITO	PIURA	VEINTISEIS DE OCTUBRE	CASTILLA
EDADES	8	2,649	2,628	2,647
	9	2,639	2,622	2,639
	10	2,627	2,609	2,630
	11	2,607	2,590	2,622
	12	2,612	2,594	2,621
	13	2,653	2,636	2,626
	14	2,720	2,702	2,640
	15	2,778	2,760	2,651
	16	2,840	2,817	2,659
	17	2,895	2,875	2,682
	18	2,943	2,922	2,729
	19	2,985	2,965	2,786
	20-24	15,214	15,106	14,418
	25-29	14,316	14,214	13,554
	30-34	12,155	12,069	11,638
	35-39	10,909	10,832	10,703
	40-44	10,504	10,430	9,723
	45-50	9,348	9,282	8,086
	TOTAL	105,394	104,653	100,054

Fuente: Diresa Piura. INEI (2018)

Cabe mencionar, que, en el último censo realizado en el año 2017, se estimó un incremento de la población femenina del 0.3% a comparación del censo anterior. Además, como muestra la imagen, en el departamento de Piura existe un porcentaje mayor de población femenina con el 50,5% a comparación de la población masculina con el 49.5%.

Tabla 4.10. Distribución porcentual de la población censada, por sexo, según departamento, 2007 y 2017

Departamento	2007		2017	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Piura	49.8	50.2	49.5	50.5

Fuente: INEI (2018)

En conclusión, el tamaño del público objetivo es de 310 101 de mujeres entre edades de 8 a 50 años, cantidad considerable para la ejecución del proyecto, ya que se convertirán en posibles clientas de la academia de vóley en la ciudad de Piura y abre camino a un mercado más amplio por satisfacer. Además, el incremento ligero de la población femenina es otro punto a favor ya que va en aumento y tendremos mayor acogida y participación para el servicio.

4.2.1.1.3 Distribución de edades de la población

El distrito de Piura cuenta con una proporción de la población femenina del 34 % al igual que el distrito de 26 de octubre, por otro lado, Castilla cuenta con el 33% de la población femenina. Al analizar el cuadro muestra que la mayor proporción entre las edades de 18 a 25 años de edad, que son las jóvenes con mayor madurez y responsabilidad. En el distrito de Piura vemos que las mujeres con 18 años representan el 2.07%, de 19 años el 2.10% y entre 20 a 25 años el 10.69% siendo allí donde hay mayor cantidad de mujeres a comparación del distrito de Castilla que muestra el 10.13%.

Para el proyecto es de suma importancia y beneficioso que la mayor población femenina se encuentre en el rango de edad de 18 a 25 años, sobre todo en el distrito de Piura, ya que son chicas mucho más activas y despiertas, además muestran mejor capacidad de madurez y sobre todo captan más rápido los ejercicios encomendados por el entrenador.

Tabla 4.11. Porcentaje de mujeres en distritos de Piura entre edades de 8 a 25 años

Distrito	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20-24	Total
Piura	1.86%	1.85%	1.85%	1.83%	1.84%	1.86%	1.91%	1.95%	2.00%	2.03%	2.07%	2.10%	10.69%	34%
Veintiséis de octubre	1.85%	1.84%	1.83%	1.82%	1.82%	1.85%	1.90%	1.94%	1.98%	2.02%	2.05%	2.08%	10.61%	34%
Castilla	1.86%	1.85%	1.85%	1.84%	1.84%	1.84%	1.85%	1.86%	1.87%	1.88%	1.92%	1.96%	10.13%	33%
														100%

Fuente: Diresa Piura. INEI (2018)

4.2.1.1.4 Distribución geográfica del público objetivo

Según CPI (Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública 2018), menciona que el 78% de la población en Piura es Urbana que representa a 1'472,024 habitantes y el 22% es rural correspondiente a 415, 186 habitantes.

La provincia de Piura representa el 41% de la población regional, es decir cuenta con 782, 834 habitantes.

La población femenina en la provincia de Piura representa el 51% con 393, 744 mujeres que habitan en la ciudad, y el 49% corresponde a la población masculina, en donde vemos que la población femenina se impone con mayor porcentaje.

El distrito de Piura representa el 34% del total de la población femenina de la Provincia de Piura correspondiente entre las edades de 8 a 25 años, con 48 162 mujeres, así como también el distrito de Castilla con el 32% con 46 350 mujeres y por último el distrito de 26 de octubre con el 34% con 47 826 mujeres. Es decir, que el proyecto va dirigido a un total de 142 338 mujeres, quienes podrán acceder al servicio satisfactoriamente.

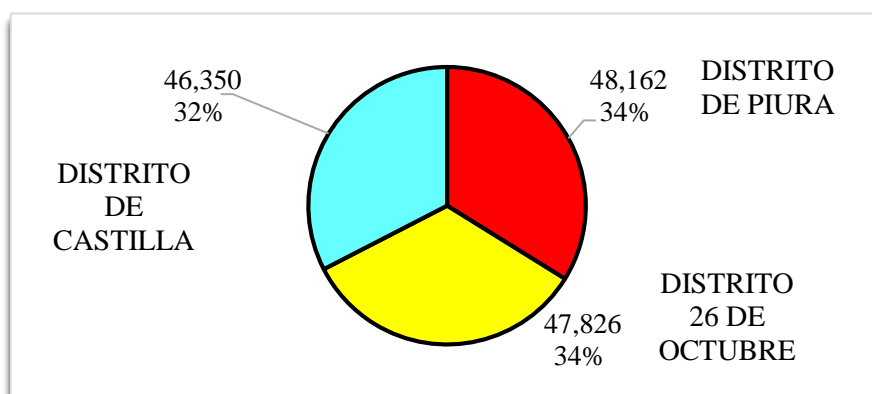


Gráfico 4.1. Población femenina en la provincia de Piura (51%) entre edades de 8 a 25 años

Fuente: Diresa Piura- INEI (2018). Elaboración propia

Para el proyecto, la data presentada es significativo ya que hay una ligera diferencia entre ambos géneros, sobresaliendo el género femenino con el 51%. Además, la población urbana conforma la mayor parte, siendo esto un punto satisfactorio puesto que su poder adquisitivo permitirá pagar el precio adecuado por el servicio.

4.2.1.2 Factor económico

4.2.1.2.1 Producto Bruto Interno (PBI)

Perú ha sido uno de los mejores en América Latina desde el cambio de siglo: el crecimiento robusto ha ayudado a cerrar la brecha de ingresos con la mayor economía y reducir la pobreza de manera significativa.

El crecimiento del PBI para 2019 se revisa a 3,0%, en línea con un menor avance de la actividad económica durante el primer semestre del año, periodo en el cual la economía peruana fue afectada severamente por factores transitorios que generaron una contracción de los sectores primarios, particularmente en la pesca, minería y manufactura primaria.

Asimismo, el entorno internacional influyó negativamente en el crecimiento, principalmente en los sectores orientados a la demanda externa y en la dinámica de la inversión no minera. Se prevé una aceleración del crecimiento del PBI, tras la disipación de los choques de oferta y por una recuperación de la demanda interna. Para el periodo 2020-2023, la economía peruana alcanzará tasas de crecimiento por encima de 4,0%, impulsada principalmente por el fortalecimiento de la inversión privada y pública, y por el efecto de las medidas de política económica orientadas a mejorar la productividad y competitividad del país. Con ello, Perú continuará liderando el crecimiento en la región en 2019 y en los próximos años.

A continuación, se mostrará el Producto interno bruto, precios actuales (moneda nacional) de los siguientes años y el cambio porcentual anual.

Tabla 4.12. Crecimiento del PIB real (cambio porcentual anual)

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
4.1	2.5	4	3	4	4.5	4.5	4.5

Fuente: Diario El Peruano (2019) “Marco macroeconómico multianual 2020-2023”. Elaboración propia

Según la Separata Especial del Ministerio de Economía y Finanzas, publicado en el Diario El Peruano (2019), el PBI del Perú disminuyó a 3 % este año, frente al 4% del año pasado. En el 2020, la proyección crece ligeramente con el 4%. Luego se observa un aumento notorio, más aún para el periodo 2021-2023, por la cual la actividad económica tendrá una variación porcentual anual promedio de 4.5%.

Estas cifras se convierten en una oportunidad importante, al observar que la tendencia del PBI va en crecimiento, ya que cuando el PBI aumenta significa que se produce más, aumenta la calidad de vida de los habitantes del país.

4.2.1.2.2 Producto interno bruto per cápita

El PBI per cápita representa el valor de todos los bienes y servicios finales generados en un país durante un año dado, el cual le correspondería a cada habitante si dicha riqueza se repartiera a todos por igual. Se interpreta como una medida aproximada del bienestar material de la población, y de la capacidad gubernamental para realizar inversiones sociales como las educativas., asegurándose que el crecimiento del PBI vaya acompañado con el crecimiento de la población.

El FMI (2018) prevé que la economía mundial presentaría un crecimiento en estos cinco años de 23.5%, lo que supondría que el PIB per cápita promedio ascienda desde los US\$ 11.727,34 actuales, hasta los US\$ 14.494,06, lo que mostraría una mejora en la capacidad de la gente de US\$ 2,766.72.

A continuación, se mostrará el PBI Per cápita, precios actuales en moneda nacional.

Tabla 4.13. PIB per cápita, precios corrientes (USD per cápita)

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
6,207.89	6,762.19	7,198.64	7,586.07	7,972.31	8,354.53	8,755.06	9,165.03

Fuente: FMI (2018). Elaboración Propia

Desde el año 2016 hasta el año 2018, el PIB per cápita asciende hasta los US\$7.198,64 desde los US\$6.207,89. Es decir, el crecimiento hasta la actualidad es significativo y favorable para la economía nacional. También se proyecta un crecimiento en estos cinco años, lo que supondría que el PIB per cápita promedio ascienda desde los US\$7.198,64 actuales, hasta los US\$9.165,03, lo que mostraría una mejora en la capacidad de la población.

El crecimiento del PBI per cápita es importante para el proyecto porque de alguna u otra manera se asegura avances sostenibles en los niveles de vida de los ciudadanos piuranos y de esta manera aumentará la capacidad adquisitiva de los pobladores y así podrán tener mejores condiciones monetarias para acceder al servicio de academia de vóley.

4.2.1.2.3 Tasa de inflación

Según el Reporte de Inflación Setiembre 2018 - BCRP, 2018, la inflación retornó al rango meta en junio del 2018 y se ubicó en 1,1% en agosto debido a la normalización gradual de los precios de alimentos, en tanto que la inflación sin alimentos y energía se ubicó en el punto medio del rango meta, 2,0 %. Las expectativas de inflación, desde marzo de 2017 se vienen ubicando dentro del rango meta, siendo 2,4 % en agosto. Se estima que tanto la tasa de inflación como las expectativas continuarán convergiendo gradualmente hacia 2 % en el horizonte de proyección.

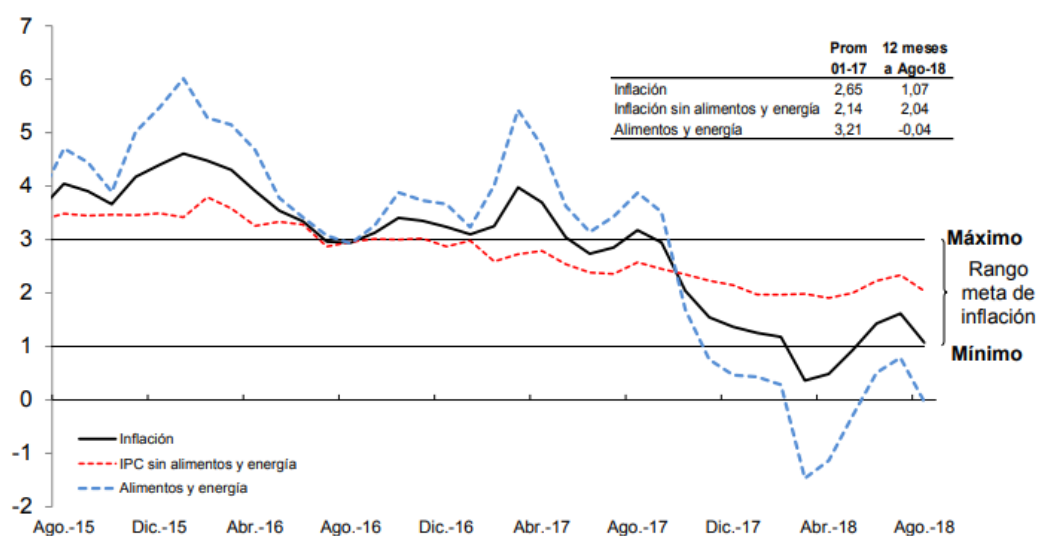


Gráfico 4.2. Inflación 2018 (Variación porcentual, últimos 12 meses)

Fuente: BCRP (2018)

Según el Resumen Informativo Semanal (2018), se espera que la inflación se ubique a fines de 2018 alrededor de 2,2 por ciento y de 2,0 por ciento en 2019. Se proyecta un ligero incremento de la inflación para el año 2018 con el 2.029%, para luego descender en el año 2020 con el 1.9 %. Asimismo, al 2023 la inflación se mantendrá en el rango meta con el 1.9 %.

Tabla 4.14. Proyección Inflación

2019	2020	2021	2022	2023
2.029	1.998	1.998	1.998	1.998

Fuente: FMI (2018)

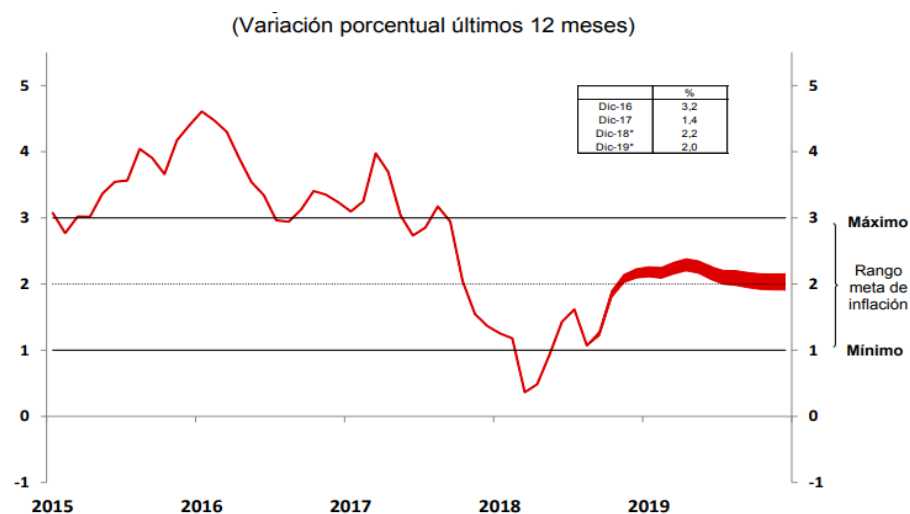


Gráfico 4.3. Proyección de la inflación 2015-2019

Fuente: BCRP (2018)

En el análisis de la inflación, que es el crecimiento sostenido del nivel de los precios, conviene que el porcentaje se acerque a cero, indicador de estabilidad económica, debido a que muestra que no existe una variación repentina en los precios, existiendo una confianza en el mercado, debido a que el precio se determina por la combinación de la oferta y demanda y no por aspectos políticos, tales como años anteriores en el país.

Para el proyecto, estos datos sirven debido a que al mostrar una cierta estabilidad de lo que se viene en el futuro, da la opción a la empresa de trabajar en un mercado, donde los precios no variarían de manera errática de un momento para otro, tanto para ofrecer el servicio como para la compra o adquisición de activos tales como maquinaria, implementos deportivos, etc. Sin embargo, debemos tenerlo presente como una potencial amenaza, ya que la inflación, además que tranquiliza a los consumidores, que, al no tener modificaciones en los precios de su consumo, les permite pagar por el servicio de una academia de vóley.

4.2.1.2.4 Tipo de cambio

Según el Resumen Informativo Semanal (2018), las expectativas de tipo de cambio para 2018 se ubicaron entre S/ 3,30 y S/ 3,31 por dólar; y para 2019 en S/ 3,35 por dólar. El tipo de cambio venta interbancario cerró en S/ 3,34 por dólar el 17 de octubre, registrando una depreciación de 0,9 por ciento con respecto al de fines de setiembre de este año. En comparación al del cierre de diciembre de 2017, el Sol acumula una depreciación de 3,0 por ciento.

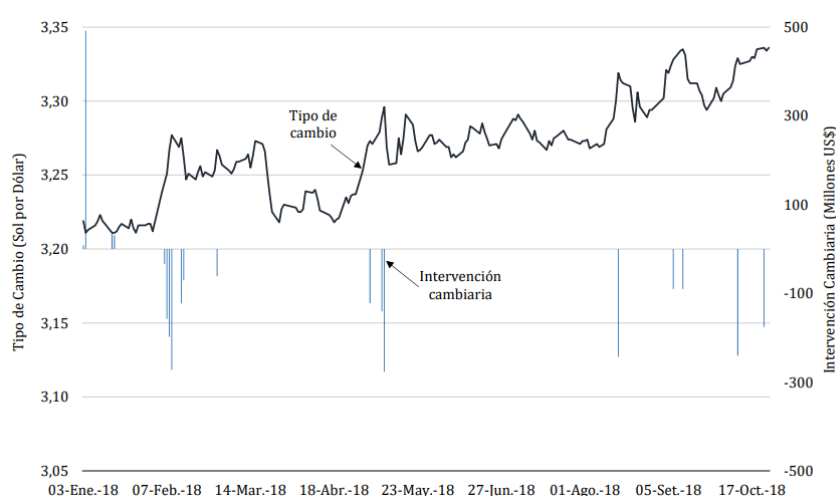


Gráfico 4.4. Tipo de cambio del BCRP

Fuente: BCRP octubre (2018)

El tipo de cambio influye en el proyecto debido a que alguna de las maquinarias que se utilizarán, serán importadas de otros países y muchas veces son cotizadas en moneda extranjera, por lo que, al aumentar el precio del dólar, aumentaría el precio de compra de las máquinas que se utilizará para el funcionamiento de la academia de vóley.

4.2.1.3 Factor Tecnológico

Los tecnólogos del deporte han dedicado ingenio, creatividad y conocimientos técnicos para concebir mejor material y más seguro a favor de la

excelencia deportiva. Eso se ha traducido en un mejor rendimiento, más seguro y más eficaz para la práctica del vóley.

a) Adelantos tecnológicos relevantes

Entrenadores profesionales de vóley: El entrenador de voleibol en Piura es el técnico que dirige todo el proceso de preparación y competencias de los deportistas. Son muy pocos los entrenadores en Piura que tienen estudios profesionales, y tan solo enseñan el vóley por afición mas no por saberlo jugar.

Maquina definitiva lanza balones: una máquina totalmente automática que pone balones de todas las maneras posibles: saques, colocaciones, ataques y todo con un nuevo sistema totalmente automatizado, incluso con baterías de 8 horas de autonomía, que no desgasta los balones, como otras máquinas de ruedas. La máquina es neumática, y puede funcionar tanto manual, con control remoto sin cable, o totalmente automática, y todo con un 100% de precisión en todas las ocasiones.

Artefacto sujeta balones Acuspik space saver: se trata de un artefacto sujeta balones, montado en un poste alto y con un sistema de auto alimentación y un carro de balones encima. Esto puede hacer que una persona sola entrene el ataque siempre en condiciones idóneas, con el balón en el mismo sitio, con gran cantidad de repeticiones y muy rápidas.

Máquina de pegar balones: se trata de una máquina que lanza balonazos a unas velocidades bastante considerables. Existen dos modelos, la 1000pro y la 800pro. La primera se puede regular para darle desde 10km/h hasta 130km/h, con un control electrónico, es regulable en altura y en todos los ángulos, con lo que se puede conseguir una gama amplia de golpes; como accesorios tenéis dos cestas de balones que se ponen a los lados para poder así soltar balonazos sin miedo a que se acaben.

b) Medios para promoción

El INEI (2018) dio a conocer que, a nivel nacional, el 48.7% de la población de seis y más años de edad tienen acceso a internet. Según lugar de residencia, en el área urbana, el 58.2% de la población usa internet; mientras que en el área rural el 15.4%. Del total de la población que accede a internet, el 51.5% son hombres y el 45.9% mujeres. De acuerdo con los grupos de edad, se observa que los jóvenes usan en mayor proporción el internet, es así que, el 77.7% de la población de 17 a 24 años de edad utilizan el internet.

El uso de la tecnología en diversos servicios no solo ha dado paso a la posibilidad de reducir los costos y mejorar los servicios, si no que ha originado un salto cualitativo en el que todo tipo de empresas también se suman.

A continuación, se detalla algunas herramientas para sacar una ventaja en términos de promoción.

1. “Crowdfunding” o Micromecenazgo: Es una de las herramientas más utilizadas por los emprendedores. Consiste en obtener financiamiento colectivo a través de plataformas de Internet para la realización de un proyecto. Es decir que, si se tiene una idea de negocio o se quiere realizar una producción o algún proyecto, se puede pedir que otras personas u organizaciones crean en la causa y colaboren colectivamente para que lograr financiarlo.

2. Crowdlending: Préstamo de dinero entre particulares y/o empresas, gestionado mediante una plataforma on-line. Los proyectos son financiados por un colectivo a un tipo de interés pactado en función de la calificación del riesgo de la Pyme.

3. Sistemas de Pagos: La gestión de pagos es un tema con el cual muchas Pymes tienen ciertas dificultades; sin embargo, existen diversas modalidades para facilitar este procedimiento.

- **Pagos con tarjeta:** Existen empresas que permiten descargar una aplicación a través de la cual se puede cobrar de un cliente ya sea con tarjeta de crédito o débito solo con el uso de una tablet o smartphone.

- **Pagos en divisas:** Los empresarios de las pequeñas empresas entienden que una cosa es el tipo de cambio real y otro el que aplican los bancos. Por ello, el desarrollo de diversas herramientas ofrece la posibilidad de hacer pagos en divisas evitando las comisiones ocultas de los bancos.

- **Pagos online:** Los pagos hoy en día no tienen la necesidad de ser realizados a través de una oficina fija. Hoy pueden hacerse incluso desde la comodidad del hogar y a un click de distancia.

c) **Métodos de contacto postventa**

El servicio post venta es una increíble fuente de ingresos, pues este nos ayudará en el proyecto a fidelizar clientes y brindará la posibilidad de conseguir nuevos.

Pero a pesar de ser fundamental para la fidelización, la post venta es una etapa descuidada por la mayoría de los emprendedores, ya que muchos solo se preocupan en vender un producto y con ello pierden una excelente oportunidad de transformar al cliente en un comprador recurrente.

Es por eso que estos métodos brindarán la posibilidad de un mayor contacto con los clientes, lo que permitiría generar mayor lealtad.

a) ***Postventa con coach:*** La idea es que una persona especializada en coaching asesore a los clientes antes, durante y después de la compra. Pero no sólo desde un punto de vista comercial; no, de eso ya se encarga un asesor. Lo que aquí se busca es una relación más cercana, que trabaje las motivaciones individuales de cada consumidor y que, por supuesto, le anime a consumir.

b) **Línea telefónica gratuita:** Las empresas que optan por esta alternativa dan una imagen de disponibilidad plena, algo que los clientes suelen valorar de forma positiva. Estas líneas suelen estar operativas las 24 horas y los 365 días del año.

c) **Herramientas online:** Estamos en la era de la digitalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías. ¿Tiene sentido que aún no dispongas de ningún canal electrónico para ofrecer tu servicio postventa? No, no lo tiene. Recuerda, además, que muchos clientes se han mudado literalmente al terreno digital y que ejercen su labor desde redes sociales, plataformas, aplicaciones y otros recursos. Ofrécelos al mismo tiempo que los canales tradicionales de interacción.

En conclusión, los factores tecnológicos mencionados ayudan al proyecto a ir de la mano con los avances tecnológicos y adaptarse a ellos, con el fin de acelerar los procesos y por supuesto, mantener competitividad en el mercado.

4.2.1.4 Factores ambientales

El desarrollo del deporte y la actividad física no son agentes contaminadores a gran escala como lo son las industrias y las fábricas, pero como toda actividad humana puede perjudicar el medio ambiente de muchas formas:

a) Deforestación y transformación de paisajes naturales para la construcción de instalaciones deportivas.

b) Los grandes eventos deportivos requieren de un uso excesivo de energía eléctrica para el funcionamiento de las instalaciones.

c) Los medios utilizados durante el desarrollo de eventos deportivos generan grandes volúmenes de desechos contaminantes los cuales deben ser reciclables.

- d) Las grandes industrias deportivas a lo largo del mundo, generan grandes desechos ya que los materiales empleados en muchos de los medios deportivos están compuestos por materiales no biodegradables.

La incorporación de jóvenes y niñas en las acciones de trabajo ambiental, a movilizar y de reflexionar sobre el tema para la creación de hábitos mediante la educación ambiental, la divulgación y la información, para crear capacidad de percepción ambiental y promoción de participación es necesaria en nuestros días.

4.2.1.5 Factores Socioculturales

a) Inseguridad y delincuencia en Piura

Según el Plan Local de Seguridad Ciudadana de Piura, 2018 , la inseguridad, se ha convertido en el tema de principal preocupación de las autoridades nacionales, regionales y locales, porque no solo está relacionado directamente con el incremento de la violencia y la delincuencia, sino que también guarda relación con la poca confianza que tiene la ciudadanía en las competencias y capacidad de las entidades del Estado y sus autoridades respectivamente, para garantizar su seguridad.

La Comisaría de Piura, refieren que los mayores hechos delictivos se dan en los ilícitos Contra el Patrimonio, que suman en sus diferentes modalidades 1,890 casos, predominando los hurtos simples y agravados con 1,360 hechos y los asaltos y robo con 492 hechos, en menor proporción otras modalidades y faltas.

El Mapa del Delito 2018, señala que el mayor punto crítico es el Complejo de Mercados de Piura, con una extensión de casi 7 hectáreas, agrupa a 13 mercados, el Modelo, Anexo, Sector Inkari, Minorista de Pescado, Frutas, Telas, Vivanderas, etc., unas quince mil personas aproximadamente concurren regularmente a desarrollar sus compras, este emporio comercial se caracteriza por la presencia de aproximadamente unos 2,600 comerciantes ambulantes que en los exteriores de los principales mercados, es decir en la vía pública,

expenden diferentes productos, situación que genera condiciones que favorecen el accionar delictivo, en los hechos contra el patrimonio, en estos mercados es permanente la presencia de la Policía nacional y Serenazgo y la ejecución de operativos conjuntos Interinstitucionales, Municipalidad, PNP, Fiscalía y otras instituciones comprometidas con la Seguridad Ciudadana, direccionando estos operativos a la disminución de los índices delictivos en la zona del complejo de mercados.

Uno de los factores que contribuye en la comisión de hechos delictivos, es el alto consumo de alcohol en la ciudad y región Piura, considerada como la tercera región a nivel nacional en consumo de bebidas alcohólicas, se estima que el 40% de los hechos delictivos tiene estrecha relación con el alcohol y drogas, favorecido por la innumerable presencia de establecimientos informales convertidos en antros, que sin restricción alguna expendan bebidas alcohólicas, de allí se ha considerado como actividad la ejecución de operativos interinstitucionales para su erradicación. El Patrullaje Integrado Comisaría de Piura y Serenazgo, se desarrolla normalmente durante las 24 horas en horarios alternados y conforme a las actividades programadas, se utilizan vehículos del Serenazgo, tendientes a brindar mayor accionar disuasivo y preventivo con el cumplimiento de estas actividades.

La Comisaría de Piura, registra el mayor índice estadístico en los hechos contra el patrimonio, con un total de 153 casos de Hurto Simple y Agravado y 244 casos de Robo agravado, que representa una ligera disminución del accionar delictivo en el 2017 con relación al 2016.

Por otro lado, el deporte representa un estilo de vida y, como tal, nos ayuda a relacionarnos con otras personas. Mejora, por tanto, nuestro estado anímico y facilita en cierta medida nuestro día a día. Existe un gran número de personas en riesgo de exclusión social como la delincuencia, la drogadicción, el pandillaje, entre otros, por lo que cualquier actividad deportiva puede servirles de refugio. Sólo hay que saber valorar en qué ámbito podría encajar mejor y así colaborar en una mejoría considerable de sus vidas.

Algunos psicólogos que analizan el comportamiento del ser humano, sostienen que las conductas violentas en muchos jóvenes se deben al tipo de

formación que recibieron de niños, y puede ser superado con un adecuado proceso de formación orientado a la práctica de cualquier disciplina deportiva, pues el deporte es estrictamente necesario para la vida del ser humano, así se podrá formar el aspecto físico y mental para contar con ciudadanos más responsables de sus actos.

Por tanto, el deporte, lejos de ser únicamente una actividad que mejorará nuestra condición física, supondrá un medio de integración para aquellas personas más desfavorecidas por los malos hábitos que asechan nuestra región en la actualidad. Al mismo tiempo, se implementará un sistema de seguridad adecuado para combatir que inseguridad en Piura no afecte el funcionamiento del proyecto.

b) Nivel socioeconómico

Tabla 15. Población con Índice de Desarrollo Humano y Nivel de Pobreza

Nº	PROVINCIA	DISTRITO	CLASE "A"	CLASE "B"	CLASE "C"	CLASE "D"
01	Piura					
		Piura	10%	35%	40%	15%
		26 de Octubre	5%	20%	30%	45%
		Castilla	5%	25%	45%	25%

Fuente: Plan Local de Seguridad Ciudadana en Piura 2018

Al analizar la distribución de la población en niveles socioeconómicos que nos da el Plan Local de Seguridad Ciudad en Piura (2018), se define qué cantidad de personas están en las posibilidades de adquirir el servicio, pues aquellas familias que solo tienen dinero para los gastos de alimentación y educación, es complicado que se den el gusto de ir a la playa. Por otro lado, las familias en los niveles con más dinero si están en la posibilidad de hacerlo y más de una vez si así lo desean.

En el Perú los niveles A y B se consideran que están en la posibilidad de adquirir el servicio de la academia de vóley tanto para los padres de familia, así también para las jóvenes que ya tienen un trabajo estable,

llegando a representar en Piura el 10%, en 26 de octubre el 5% y en Castilla el 5%, sumando un total del 20% de la población.

c) Estilo de Vida Saludable

La práctica de deporte es uno de los pilares para una vida saludable a cualquier edad. Ya sea saliendo a correr o jugando un partido de vóley con los amigos, practicar algún deporte te hará estar más sano y más feliz gracias a los beneficios de la actividad física.

Jugar vóley, además de ser divertido, te ayuda a mantener figura y mejorar salud, pues al practicarlo, optimizarás tu estiramiento muscular y aumentará tu capacidad de reacción.

Además, es excelente para perder grasa, aumentar la potencia muscular, ayuda en la regulación cardiovascular, mejora tu agilidad y la resistencia aeróbica, así como el equilibrio y reflejos.

El vóley es sin lugar a duda, uno de los deportes más recomendados por los profesionales. El favorito para quienes quieren encontrar un equilibrio perfecto entre cuerpo, salud y mente.

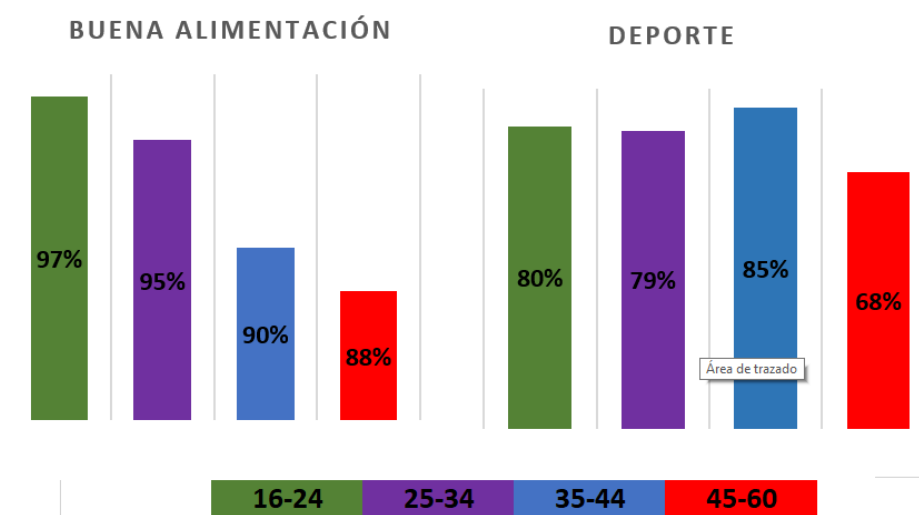


Gráfico 4.5. Hábitos Saludables del peruano

Fuente: Diario Gestión 2018/ Arellano Marketing

Según Diario Gestión (2018), un estudio de Arellano Marketing sobre estilo de vida saludable, muestra en la ilustración 4.5, que entre las edades de 16 a 34 años tienen hábitos saludables como la buena alimentación con el 97% y el 95% y el deporte con 80% y 79% respectivamente.

El deporte brinda los siguientes beneficios para mantener una vida sana y saludable:

1. Tonificación muscular completa: Fortalece los músculos de las piernas, especialmente los glúteos y cuádriceps, los músculos de los pies, la zona lumbar y los hombros, atenuando además el efecto nocivo sobre las articulaciones que tiene el vóley normal, ya que la arena amortigua mucho el impacto.
2. Reducción de la grasa corporal: El vóley es útil para perder peso porque se trata de una actividad física mixta, con parte aeróbica y anaeróbica.
3. Mejora de la agilidad y el equilibrio: Al incluir saltos, giros frecuentes y desplazamientos en todas direcciones sobre un medio inestable se entrenan los mecanismos propioceptivos, es decir, la capacidad de sentir la posición del cuerpo humano.
4. Fortalece los tobillos: El hecho de jugar vóley contribuye a mejorar las articulaciones y fortalecer los tobillos, aunque siempre se debe evitar el desnivel del suelo para prevenir daños.
5. Ayuda a sociabilizar: Al tratarse de una actividad en equipo ayuda a reforzar las relaciones entre los jugadores e incluso, es una oportunidad para conocer gente si se practica durante las vacaciones.

d) Participación de Piura en la Selección Peruana

Actualmente en Piura no se están captando talentos en la disciplina del vóley que represente a la selección de Perú en los distintos campeonatos nacionales y mundiales. El proyecto tiene como objetivo formar buenas deportistas de alto rendimiento en la disciplina de vóley para las diversas

competencias regionales, nacionales y mundiales, sobre todo que represente a nuestra selección peruana.

Según Cerrón (2018), presidente de la liga de vóley en Piura, hace 9 años atrás, Maber Olemar, deportista de la Universidad Nacional de Piura, fue seleccionada en un club de Lima para más adelante representar al Perú en los distintos campeonatos mundiales. Continuamente la seleccionada Alejandra Dioses también tuvo el mismo futuro, representando al Perú en más de 3 ocasiones. Desde entonces no hay más deportistas seleccionadas para los campeonatos de alto rendimiento, la cual señala el presidente de la liga de Piura que es una brecha enorme ya que eso significa que el nivel del vóley en Piura es sumamente bajo por falta de experiencia y profesionalismo en los entrenadores.

Según Perú 21, habrán 153 peruanos que representarán a Perú en los Juegos Panamericanos 2019, la cual hay 14 mujeres de distintas regiones del Perú que han mostrado su alto nivel de juego y han sido evaluadas para poder formar parte del equipo de Perú. Cabe señalar que no hay deportistas piuranas que nos representen para dicha competencia

La participación de deportistas piuranas en los grandes clubes y en las distintas competencias es escasa, es por eso que para el proyecto, se buscará elevar la participación de más juventud, es un gran reto formar deportistas desde los 8 años de edad con miras a representar a las competencias de alto rendimiento, la cual se logrará con los fuertes entrenamientos de los profesores capacitados para enseñar este deporte, de la mano con los valores como respeto, responsabilidad y puntualidad.

4.2.1.6 Factores Políticos

a. Apoyo del gobierno al sector

Actualmente, el gobierno peruano, si está apoyando al deporte con la finalidad de captar nuevos talentos en cada región y en cada ciudad, y de esta manera ser seleccionados para los diferentes campeonatos nacionales.

El Gobierno promulgó la ley N° 30832, que modifica artículos de la ley N° 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte, con el fin de potenciar el talento deportivo, promover y desarrollar el deporte en las escuelas del país y asegurar la integración de las personas con discapacidad en el Sistema Deportivo Nacional (Sisden).

Una de las modificaciones incorpora como fin de la Ley N° 28036 “promover la captación de talentos deportivos” y agrega nuevas funciones al Instituto Peruano del Deporte (IPD) para que pueda identificar talentos, estimular el desarrollo del deporte según los tipos somáticos, promover el desarrollo de toda clase de disciplinas deportivas y difundir los logros obtenidos por los principales representantes del deporte nacional.

Asimismo, el dispositivo legal incorpora el artículo 19-A, que establece nuevas funciones para el Consejo del Deporte Escolar orientadas directamente a la promoción y el desarrollo del deporte en las escuelas del país, entre ellas, promover campeonatos deportivos que garanticen la participación e integración entre instituciones educativas y la detección de talentos deportivos en coordinación con el IPD.

La ley precisa que estas funciones también tienen como fin incentivar la participación de las selecciones nacionales escolares, impulsar, promover y brindar asistencia técnica a los centros de educación básica en coordinación con el Ministerio de Educación, promover y apoyar la construcción y/o rehabilitación de la infraestructura y equipamiento escolares en coordinación con el PRONIED y el IPD.

Otra de las modificaciones, la del artículo 86, permitirá la utilización de los recursos del Fondo Pro Deporte Escolar, creado hace casi 15 años, en beneficio del deporte en todas escuelas del país para incentivar la participación en los Juegos Deportivos Escolares Nacionales y en los Juegos Sudamericanos Escolares, así como la promoción de los atletas escolares en los diferentes torneos o competencias nacionales, internacionales y del ciclo olímpico.

En tanto, el artículo 26 dispone que las marcas, récords y títulos de todas las disciplinas deportivas a nivel escolar se inscriban en el Registro Nacional del Deporte (RENADE), aspecto que contribuirá a destacar los logros desde edades temprana y beneficiará los planes de desarrollo del deporte formativo.

b. Normas y leyes específicas

Para el proyecto es importante tomar en cuenta los siguientes puntos ya que permitirá lograr el funcionamiento formal de la academia de vóley. Los siguientes puntos son:

Leyes del deporte

Para el funcionamiento de la academia de vóley, las deportistas, entrenadores y directivos deberán acatar las siguientes leyes:

- a) Ley N° 28036: “Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte”, D.S. N° 018-2004-PCM (Reglamento). La presente Ley tiene por objeto normar, desarrollar y promover el deporte como actividad física de la persona en sus diferentes disciplinas y modalidades a través de sus componentes básicos: la educación física, la recreación y el deporte, en forma descentralizada, a nivel del ámbito local, regional y nacional.
- b) Ley 30832:” Ley que modifica artículos de la Ley 20036, Ley de Promoción y Desarrollo del deporte, para potencializar el talento deportivo y asegurar la integración de las personas con discapacidad en el sistema nacional del deporte.
- c) Ley N° 30476: “Ley que regula los programas deportivos de alta competencia en las Universidades”. La presente ley tiene por finalidad regular los Programas Deportivos de Alta Competencia (PRODAC) en las universidades.
- d) Reglas Oficiales del Vóleybol 2017-2020. Aprobadas por el 35* Congreso de la FIVB 2016.

Ordenanzas municipales

Las ordenanzas municipales son leyes públicas regulatorias en un área determinada.

Según Ordenanza Municipal N. ° 184-CMPP y 230-00-CMPP son contribuyentes de los Arbitrios Municipales: Los propietarios de los predios ubicados en la jurisdicción del distrito de Piura.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 69° del Decreto Supremo N° 156-2004-EF que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal, establece que las tasas por servicios públicos o arbitrios, se calcularán dentro del último trimestre de cada ejercicio fiscal anterior al de su aplicación en función al costo efectivo del servicio a prestar. La determinación de las obligaciones deberá sujetarse a los criterios de racionalidad que permitan determinar el cobro exigido por el servicio prestado, basado en el costo que demanda el servicio y su mantenimiento, así como el beneficio individual prestado de manera real y/o potencial. Para la distribución entre los contribuyentes de una municipalidad, del costo de las tasas por servicios públicos o arbitrios, se deberá utilizar de manera vinculada y dependiendo del servicio público involucrado, entre otros criterios que resulten válidos para la distribución: el uso, tamaño y ubicación del predio del contribuyente.

Requisitos para crear empresa

Nada importante debe quedar fuera, es por eso que se debe realizar los siguientes pasos y cumplir con los requisitos para el proyecto. Según el Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas, los pasos son los siguientes:

Paso 1 Regístrate en línea en Sunarp. Luego ingresa tu usuario y contraseña en la opción "Usuarios Registrados". Para ello deberás hacer un pago por Internet (Solo se acepta tarjeta de crédito Visa). También puedes realizar el trámite de manera presencial en las oficinas de la Sunarp.

Paso 2 Para respaldar tu trámite deberás elegir alguna notaría. La página cuenta con buscadores donde podrás hallar la notaría más cercana a ti según tu departamento, provincia y distrito.

Paso 3 Debes seleccionar el tipo de persona jurídica (tipo de empresa) que vas a constituir. Para conocer más sobre las opciones y el tipo de persona jurídica que le corresponde a tu empresa.

Paso 4 Llenar cuidadosamente los datos de la empresa a constituir. Además de tus datos personales, se te pedirá el Número del Título de Reserva de Nombre que hiciste en el primer paso. También el Objeto Social de tu empresa (el rubro de actividades a las que se va a dedicar), debes ser lo más claro posible.

Paso 5 Al terminar de llenar el Paso 4 se generará un documento denominado Acto Constitutivo, debes completar los datos que faltan y guardar el documento en tu computadora.

Paso 6 Aquí debes adjuntar el modelo de Acto Constitutivo que descargaste y completaste en tu computadora. Evita ponerle tildes al nombre del archivo.

Paso 7 Debes legalizar tus libros societarios y contables en la notaría que habías elegido antes o en una nueva. El tipo de libros que necesite tu empresa corresponde al tipo de persona jurídica que has constituido.

Licencia de funcionamiento

Pedir licencia municipal significa pedir permiso para que la empresa pueda realizar, en determinado distrito, las operaciones necesarias como negocio. Es importante solicitar este permiso, porque eso significa que el municipio evaluará si tu negocio es viable en la zona que has elegido y garantizará la legalidad y seguridad de tu negocio.

Según la Ley 28976, la licencia de funcionamiento es la autorización que otorgan las municipalidades para el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento determinado, en favor del titular de las mismas. Están obligadas a obtener licencia de funcionamiento las personas naturales, jurídicas o entes

colectivos, nacionales o extranjeros, de derecho privado o público, incluyendo empresas o entidades del Estado, regionales o municipales, que desarrollen, con o sin finalidad de lucro, actividades de comercio, industriales y/o de servicios de manera previa a la apertura, o instalación de establecimientos en los que se desarrollen tales actividades.

Para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento serán exigibles como máximo, los siguientes requisitos:

a) Solicitud de Licencia de Funcionamiento, con carácter de Declaración Jurada, que incluya:

a.1. Tratándose de personas jurídicas u otros entes colectivos: su número de R.U.C. y el número de D.N.I. o Carné de Extranjería de su representante legal.

a.2. Tratándose de personas naturales: su número de R.U.C y el número D.N.I. o Carné de Extranjería, y el número de D.N.I. o Carné de Extranjería del representante en caso actúen mediante representación.

b) En el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos, Declaración Jurada del representante legal o apoderado señalando que su poder se encuentra vigente, consignando el número de Partida Electrónica y asiento de inscripción en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP). Tratándose de representación de personas naturales, adjuntar carta poder simple firmada por el poderdante indicando de manera obligatoria su número de documento de identidad, salvo que se trate de apoderados con poder inscrito en SUNARP, en cuyo caso basta una Declaración Jurada en los mismos términos establecidos para personas jurídicas.

c) Declaración Jurada del cumplimiento de las condiciones de seguridad en la edificación para edificaciones calificadas con riesgo bajo o medio. Para el caso de edificaciones con riesgo alto o muy alto, adjuntar la documentación señalada en el Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones. En el caso que se haya emitido informe favorable respecto de las condiciones de seguridad de la

edificación y no el correspondiente certificado de inspección técnica de seguridad en edificaciones en el plazo de tres (3) días hábiles de finalizada la diligencia de inspección, el administrado se encuentra facultado a solicitar la emisión de la licencia de funcionamiento, siempre que se cumplan con los otros requisitos señalados en la presente Ley. En tal caso, es obligación del funcionario competente de la Municipalidad emitir la licencia de funcionamiento, bajo responsabilidad.

d) Requisitos especiales: en los supuestos que a continuación se indican, son exigibles los siguientes requisitos:

d.1) Declaración jurada de contar con título profesional vigente y encontrarse habilitado por el colegio profesional correspondiente, en el caso de servicios relacionados con la salud.

d.2) Declaración Jurada de contar con el número de estacionamientos exigible, de conformidad con el artículo 9-A de la presente Ley.

d.3) Declaración jurada de contar con la autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que conforme a Ley la requieran de manera previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento.

d.4) Cuando se trate de un inmueble declarado Monumento integrante del Patrimonio Cultural de la Nación, presentar copia simple de la autorización expedida por el Ministerio de Cultura, conforme a la Ley 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación, excepto en los casos en que el Ministerio de Cultura haya participado en las etapas de remodelación y monitoreo de ejecución de obras previas inmediatas a la solicitud de la licencia del local. La exigencia de la autorización del Ministerio de Cultura para otorgar licencias de funcionamiento se aplica exclusivamente para los inmuebles declarados Monumentos integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación.

Verificados los requisitos señalados, se procederá al pago de la Tasa de acuerdo a lo previsto en el artículo 15 de esta Ley.

Autorización de publicidad

Según la Municipalidad Provincial de Piura (2018), brinda la lista de requisitos para solicitar autorización de publicidad para el proyecto.

- a) Formulario solicitud Declaración Jurada de Anuncios y avisos publicitarios, el cual incluirá el número de recibo de pago por derecho de trámite.
- b) Para el caso de Publicidad Temporal deberá presentar solicitud simple, indicando el tipo de publicidad temporal del cual se hará uso, especificando las ubicaciones y la cantidad de días en que se hará uso de este tipo de publicidad
- c) Autorización expedida por el INC, sobre todo en áreas declaradas Ambiente Urbano Monumentales e inmuebles que sean Patrimonio Monumental.
- d) N° de RUC y/o copia de DNI del solicitante o representante legal de la empresa
- e) Número de Licencia de Funcionamiento (vigente) del establecimiento comercial donde se instalará
- f) Copia fedateada de recibo de pago por derecho de inspección ocular
- g) Se deberá presentar las siguientes vistas:
 - a.1) Plano o croquis que contenga el diseño del anuncio o aviso publicitario con sus dimensiones.
 - b.1) Plano de ubicación y esquema de localización a escala conveniente
 - c.1) Fotomontaje o posicionamiento virtual del anuncio o aviso publicitario, al cual se solicita autorización, en el cual se debe apreciar el entorno urbano y el bien o edificación donde se ubicará.
 - d.1) Memoria descriptiva del elemento (colores, material, dimensiones, arte y leyenda)
 - e.1) Copia simple del DNI de la persona natural o representante legal.

Requisitos Adicionales

- e) Carta de responsabilidad de la veracidad de la documentación, por cada profesional que firma los planos correspondientes, además del representante legal de la empresa
- f) La empresa o persona natural que solicite autorización para la instalación de elementos publicitarios en la vía pública, deberán presentar carta fianza o póliza de seguro para protección a terceros, en caso de daños
- g) La empresa o persona natural que solicite autorización para anuncios en unidades móviles, deberán presentar copia simple de tarjeta de propiedad de la unidad en mención.

En Bienes de uso Público

- a) En caso de anuncios y avisos publicitarios luminosos, iluminados o especiales, deberán presentar la copia del Certificado de Factibilidad y/o Certificado de Interferencia con redes eléctricas emitido por la empresa prestadora de servicios correspondiente, y si su área de exhibición excede a los 12.00 m², se deberá presentar memoria descriptiva, especificaciones técnicas y planos de instalaciones eléctricas a escala adecuada, firmados por Ingeniero Electricista o Mecánico Eléctrico debidamente habilitado.
- b) En caso de paneles publicitarios de tipo Monumental, Unipolar y/o Minipolar, adjuntar especificaciones técnicas y plano de estructuras a escala conveniente, firmados por Ingeniero Civil debidamente habilitado
- c) Presentación de recibo de pago.
- d) Inspección ocular dentro del área urbana
- e) Inspección ocular fuera del área urbana.

Defensa civil

Para solicitar la inspección técnica de seguridad en defensa civil básica, se requiere los siguientes requisitos:

- Solicitud (Carta simple) de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil.
- Cartilla y/o Plan de Seguridad en Defensa Civil según corresponda (Incluye Plano de Evacuación y Seguridad a escala 1/50, 1/75, 1/100. Los planos deberán estar con el mobiliario incorporado y acorde al Reglamento Nacional de Edificaciones (firmado por Arq.)
- Pruebas, informes, Protocolos, constancias y otros documentos relacionados con el objeto de inspección con fecha vigente, así como la información técnica requerida por parte del grupo Inspector y/u Órgano ejecutante de la MSI durante el procedimiento.
- Pago por derecho de trámite. S/.223.00.
- Plazo para resolver: 15 días hábiles

4.2.2 Análisis de la Industria

A continuación, se procederá a desarrollar un análisis de la industria, la cual tiene como objetivo ubicar la CIIU a la que pertenece el negocio y caracterizar a la industria a través del estudio de las cinco fuerzas de Porter.

4.2.2.1. Clasificación en la CIIU

Según SUNAT (2018), la CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) es una clasificación de actividades cuyo alcance abarca a todas las actividades económicas, las cuales se refieren tradicionalmente a las actividades productivas, es decir, aquellas que producen bienes y servicios, ubicando a la actividad del deporte en una clasificación estandarizada a nivel internacional.

Tabla 4.16. Clasificación Internacional Industrial Uniforme

CIIU Rev.4	Descripción
9311	Gestión de Instalaciones Deportivas
9312	Actividades de Clubes Deportivos
8541	Educación deportiva y recreativa

Fuente: SUNAT

4.2.2.2. Determinación del entorno específico

El planteamiento del método de determinación del entorno específico se consideran 3 conceptos: funciones, tecnología y clientes.

4.2.2.3. Análisis de Las Cinco fuerzas de Porter

a) Rivalidad entre competidores actuales

La rivalidad entre competidores actuales es **moderada**

En la ciudad de Piura no existen empresas de academias de vóley, y esto se puede apreciar porque es un mercado que no está siendo explotado, entonces no hay una competencia directa.

Sin embargo, existen competidores indirectos como clubs o colegios que ofertan este deporte, como las cuales sus estilos de entrenamiento son básicos y no tienen características diferenciadoras entre los distintos clubs ya que ofrecen un servicio similar y repetitivo, la cual no permite la superación de las deportistas.

El mercado del sector deportivo, con respecto a los clubs de vóley existentes, ha mantenido en los últimos años un crecimiento discontinuo, ya que en este año solo se ha logrado afiliar 3 instituciones educativas en la Liga de Castilla y se ha desafiliado los clubs de la Liga 26 de octubre. Cabe señalar que en la Liga de Piura tan solo hay 2 clubs habilitados, los cuales ya tienen más de 6 años en el mercado.

Los clubs en Piura tales como UNP, Boca Junior, Ramírez Group, UCV, Cautivo, Talentos y más, ofrecen el servicio gratuito, incluyendo los cursos de verano en enero y febrero, generando una importante participación en el mercado y teniendo a su disposición una mayor demanda.

Los Club que tienen más tiempo en el mercado tales como UNP y Boca Junior, son aquellas que tiene la capacidad de mayor exigencia, competitividad, mejor infraestructura y responsabilidad en sus horarios de entrenamiento, sin embargo, solo se enfocan en deportistas universitarias que ya tienen conocimientos del vóley de edades de 18 a 25 años. En cambio, los clubs como Cautivo y Talento no suelen ser constantes con los entrenamientos y tiene un nivel de competitividad mucho más bajo. Cabe señalar que ningún club en Piura forma deportistas desde los 8 años ni tienen horarios compartidos de acuerdo a su nivel de rendimiento, es decir todas las deportistas con experiencia y principiantes entrenan en un solo horario y de esta manera no reciben la exigencia equitativa que merecen. En general los clubs de vóley no tienen muchas características diferenciadoras entre ellas, ya que ofrecen un servicio similar.

En esta situación, la rivalidad es más intensa entre aquellos clubs que tienen mejor infraestructura y mayores campeonatos ganados en las distintas ligas. Por ejemplo, el club UNP y Boca Junior. El club UNP es una institución gratuita para aprender el vóley, con más frecuencia en verano, y tiene 4 canchas de vóley implementadas con net y balones, es por eso que tiene mayor concurrencia por deportistas, principalmente a jóvenes universitarias, sin embargo, sus horarios establecidos son turno noche lo cual impide a las niñas menores de edad formar parte de este club. Por otro lado, el club Boca Junior, cuenta con 1 cancha del colegio Magdalena Seminario de Llirod, que se obtuvo por medio de un convenio en mutuo acuerdo por ambas partes; este club tiene un entrenador con un buen historial deportivo ya que cuenta con la experiencia media que se requiere, sin embargo, no cuenta con la infraestructura adecuada. En cambio, los clubs Ramírez Group, Talentos, Cautivo, UCV también son clubs gratuitos y no tienen un horario fijo ya que se adaptan al horario de salida del colegio de las niñas; además no cuentan con cancha propia ni con el material correspondiente.

Una barrera a superar para el funcionamiento de una nueva empresa es la fidelización por parte de los clientes, y más aún, con aquellos clubs que a través del tiempo ya se han consolidado en el sector deporte, tales como UNP, Boca Junior y Ramírez Group, pues se vuelve complicado cambiar su preferencia debido al cariño a la institución que representa.

b) Amenaza de Competidores Potenciales

La amenaza de competidores potenciales es **moderada**.

Como ya se mencionó, actualmente no existe una academia de vóley en la ciudad de Piura, es decir no hay competidores directos en el mercado del sector deporte; es por eso que es muy probable que ingresen nuevos competidores, ya que hay posibilidades de éxito elevadas, debido a que estará conformado por profesores capacitados y tendrá tecnología que no existe en territorio nacional para la formación de la deportista y ofrecerá un servicio innovador, adecuado y que cumplirá con las normas de seguridad para los clientes, de tal manera que será el punto de atracción para que los empresarios inviertan en este sector.

Cabe resaltar que las únicas características de diferenciación que tiene un club de otro, es el servicio que ofrecen a la juventud y sus horarios en entrenamiento. No hay una actividad nueva o innovadora que llame la atención al mercado.

El proyecto de la creación de una academia de vóley, al ser una industria nueva aún las empresas no han desarrollado la suficiente oferta que le permita crear economías de escala.

Para poder realizar una academia de vóley, la cual está provista de canchas iluminadas, camerinos, áreas verdes, oficina y estacionamiento, los costos para el levantamiento de infraestructura son altos. La inversión normalmente se obtiene en los bancos, sin embargo, acceder a un préstamo a bajo interés resulta muy complicado, constituyéndose en una barrera de ingresos a la industria. Dicha situación se convierte en una amenaza para el sector.

c) Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es **moderada**.

Se ha considerado como productos sustitutivos aquellos servicios que cubren la necesidad de actividad física, recreación y cuidado de la salud física.

Existe un alto número de sustitutos como uno de ellos es la existencia de clubes de vóley, muy distintos a las academias, ya que la academia forma deportistas para luego formar parte de un club para participar de las competencias. Sin embargo,

los costos de los clubes son gratuitos y es por eso que las niñas y jóvenes optan por asistir a los entrenamientos sin importar el nivel de enseñanza ni la superación a un largo plazo.

Otro de los servicios sustitutos es el de gimnasios, clases de crossfit, academias de fútbol, academias de básquet, entrenamientos funcionales, etc. brindan el mismo servicio de actividad física y obtienes el mismo beneficio que puede ser bajar de peso, mantenerse en forma o recreación. La cantidad academias de futbol que existen en Piura son muy elevadas ya que es el deporte preferido por el público masculino en mayor cantidad y femenino en menor proporción.

Sin embargo, son deportes tradicionales donde la población de Piura en su mayoría ha experimentado de su práctica, por ende, el proyecto de la creación de una academia de formación de jugadoras de vóley con un plan de trabajo innovador se presenta más atractivo para las menores, reduciendo que sea sustituido por otros deportes.

d) Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores es **alta**.

Se aprecia que los proveedores en esta industria son aquellos que suministran las máquinas para ejercicios deportivos, proveedores de implementos deportivos, proveedores de limpieza, seguridad y los entrenadores.

El contacto principal debe realizarse con el proveedor de las máquinas, pues es el activo más importante en la empresa y es fundamental que sea de calidad y duración aceptable. Dichas máquinas se encuentran con mayor facilidad en el mercado extranjero, donde se requiere de una inversión para poder adquirirlos e instaurarlos en el país. Su poder de negociación se pronuncia más al no haber la maquinaria requerida en territorio nacional, por lo que ellos tienen la libertad de imponer precios y condiciones.

En los servicios de limpieza y seguridad se torna diferente, por la gran cantidad de empresas que ofrecen esos servicios en la ciudad, por lo que no es necesario hacer un contrato a largo plazo con ellos; cabe resaltar que también existen

personas que ofrecen sus servicios de forma individual, siendo conocidos, familiares o personal de confianza, ofreciendo una remuneración más bajo.

Con respecto al servicio del personal de la academia que son los entrenadores capacitados y con la experiencia suficiente en el vóley, la ciudad de Piura carece de entrenadores de nivel. Es por eso que se hará un proceso de selección en todo el país en especial en los lugares donde el nivel del vóley es competitivo como Lima, Chiclayo, Tarapoto o del extranjero, la cual los costos de dicho proveedor pueden ser altos por la dependencia que se tiene ante la carencia de profesores con experiencia. Los entrenadores dependiendo de la función que desarrollen, pueden tener desde bajo hasta alto nivel de negociación.

Con respecto a las barreras de salida, por la naturaleza del negocio, la inversión en la maquinaria es muy fuerte y se necesita la ayuda de un financiamiento externo para poder adquirir estos amplios equipos, por lo que, salir de esta industria se tornará complicado debido a que la forma de pagar estas deudas va a ser a través de los ingresos del funcionamiento de la organización, ya que no existe ninguna entrada de dinero adicional. Es fundamental analizar la inversión necesaria y tiene que ser controlada según los riesgos a los que este incurre, además de considerar las utilidades a obtener y la rentabilidad.

Un aspecto fundamental es también el compromiso con los trabajadores, donde según la ley se va a tener que cumplir con todos sus beneficios y la empresa debe ser capaz de cumplir con ellas, y si no lo hace, se hace difícil que la empresa salga de mercado porque se verá inmersa en una serie de denuncias que va a tener que responder económicamente, suponiendo el caso que la empresa ya no tendría ningún ingreso económico.

e) Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es **bajo**.

El sector deportivo con respecto al vóley, cuenta con 768 mujeres entre la edad de 8 y 18 años en la ciudad de Piura que practican este deporte y que se encuentran correctamente afiliadas a las diferentes ligas considerando este un monto aceptable, la cual significa que hay una demanda latente; y entre las edades de 8 a 50

años de edad habitan 310 101 mujeres en los distritos de Piura, Castilla y 26 de octubre.

El poder de negociación del cliente se fortalece, debido a la gran cantidad de competidores indirectos que son los clubes de vóley y que no cumplen con las expectativas ni las necesidades del público objetivo. Es por eso que el poder de negociación con los clientes es alto, ya que el proyecto es una empresa con ideas innovadoras y novedosas, no pueden cambiar el precio ni ser gratuito, pero sí de ofrecer un buen servicio, que enmarca un buen trato al cliente, puntualidad, exigencia en los entrenamientos, tecnología, entrenadores capacitados y con experiencia, y óptima condición en infraestructura con camerinos limpios, y brindar la seguridad en su totalidad.

4.2.3 Análisis del ambiente interno

El análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que pueden existir dentro de un proyecto o empresa con el fin de:

- Evaluar los Recursos con que cuenta una empresa, para conocer su situación, y Capacidades (recursos humanos, comerciales, de tecnología y producción, financieros etc.),
- Detectar Fortalezas y Debilidades y, de este modo, diseñar estrategias que permitan potenciar y aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.
- Conocer la posición y ventaja o viabilidad competitiva en el mercado de la organización.

4.2.3.1. Factores humanos y de gestión

Los factores humanos y de gestión que se identificación dentro de la propuesta de implantación de una Academia de vóley son:

a. Área de gerencia

Esta área jugará un rol importante en la academia de vóley para poder alcanzar los resultados esperados, necesariamente este profesional debe ser capaz de

gestionar, liderar y administrar. Es necesario que tenga un alto nivel de ética y grandes valores humanos a la hora de tomar decisiones. Asimismo, deberá diagnosticar, evaluar y formular estrategias con base a sus conocimientos en relaciones publicas los cuales deben tener un enfoque de publicidad y mercadeo ya que la comunicación es la competencia más importante que debe tener, debido a que se necesita para la obtención de patrocinadores y generación de nuevas oportunidades para la academia de vóley.

b. Área de secretariado

Dado que esta área dará soporte operativo a toda la academia de vóley desde la oficina, es vital que sea una persona amigable, que tenga una excelente comunicación y capaz de prestar una buena atención a todos los clientes y personas que tengan contacto con la organización. Debe ser profesional o técnica en algún área de secretariado o archivista, debe tener buen manejo de sistemas (office), para la redacción de cartas y mails que salga de la academia hacia clientes, colegios, empresas y público en general.

c. Área de entrenamiento y preparación física

Dentro de la academia, en el proceso y que debe estar más capacitada debido a que tendrán el mayor contacto con los consumidores. Deben ser profesionales en Educación física y además deben tener experiencia en competencias de alto rendimiento, deben ser planificadores y responsables con el compromiso de la academia, deben aportar ideas para el desarrollo de innovaciones en el tema de entrenamiento. También deben tener competencias de comunicación y amistad con las jóvenes debido a que estos son el principal motivador para que ellas realicen sus entrenamientos de la manera en que se quiere, garantizando la idea de negocio planteada.

4.2.3.2. Factores comerciales

Dentro de los factores comerciales en primer lugar encontramos la segmentación y conformación de grupos de enseñanza, en función a sus edades, nivel de destreza e intensidad con la que se lleva a cabo la formación. En el siguiente Gráfico, se muestra la conformación de grupos que se propone ejecutar.

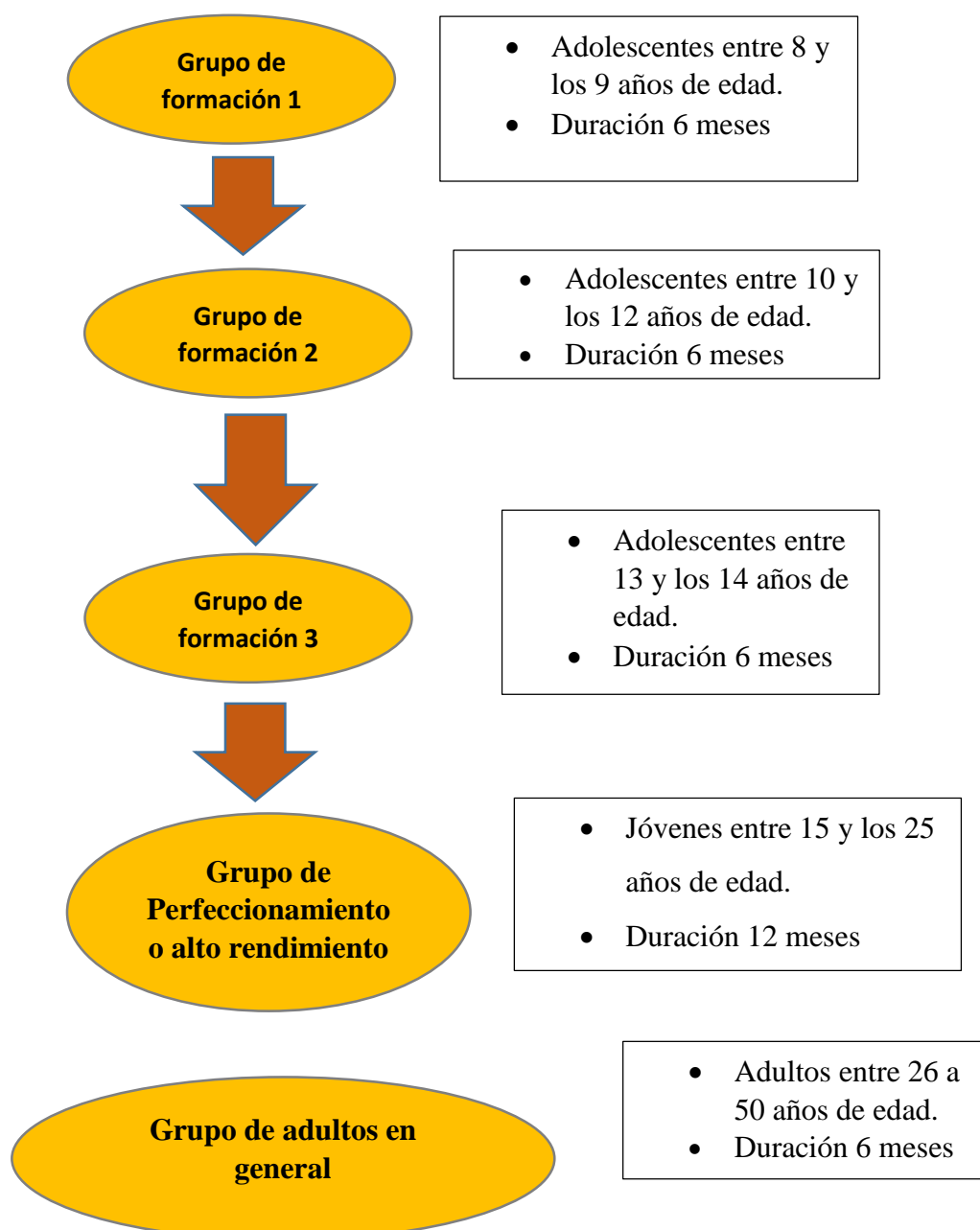


Gráfico 4.6. Grupos de formación según edades

Fuente: Tomado y adaptado de Franco (2014), elaboración Propia

La secuencia de formación de grupos comprende desde los semilleros niñas de 8 y 9 años de edad, hasta los deportistas de alto rendimiento que son adolescentes y jóvenes desde 15 a 25 años de edad. Existe un grupo de adultos en general que es un eslabón secundario, los cuales practican el deporte de acuerdo a la disponibilidad de tiempo. Los grupos se determinaron en función a la distribución poblacional por edades y al estudio de mercado aplicado a 360 personas en los rangos de edades de 8 a 50 años, quienes manifestaron sus gustos y preferencias.

4.2.3.3. Factores tecnológicos y productivos

Dentro de los factores tecnológicos y productivos encontramos, los implementos, maquinaria y equipos con los que se desarrollará el servicio de enseñanza. Estos se detallan a continuación:

Tabla 4.17. Materiales y equipos de la Academia de vóley

IMPLEMENTOS DEPORTIVOS	Cantidad
Balones Mikasa Mva200	20
Balones para armadoras	10
Mallas para guardar balones	2
Net de vóley profesional	2
Conos de entrenamiento (PAQ. 20 unidades)	2
Tablero de entrenamiento de vóley	2
Silbatos	4
Cronómetros	4
Camisetas deportivas	100
Salta sogas profesional	20
MAQUINARIA Y EQUIPOS	
Parantes de vóley con sistema telescópico	2
Set de pesas+ mancuernas	4
Silla de arbitro	2
mini laptop-cuerpo técnico	1
MUEBLES Y ENSERES	
Equipo de telefonía	1
Laptop-Gerencia	1
Escritorio (mueble)	1
Silla ejecutiva	1
Mueble de oficina (archivos)	1
Sillas para recepción (reuniones)	50

Fuente: Estudio de mercado, elaboración propia

Es preciso indicar que, en un comienzo, se planea iniciar operaciones en instalaciones alquiladas, esto debido al nivel de inversión que se requeriría para la construcción de un local deportivo nuevo, con las características de una academia es muy elevada.

4.2.3.4. Análisis de la ventaja competitiva

Haciendo un análisis interno dentro del plan de negocio de la implementación de la “Academia de vóley” se llegaron a determinar siguientes ventajas competitivas:

Diferenciación del servicio: Esta ventaja competitiva se refiere a que el plan de negocio propone la implementación de una Academia de vóley, la cual será la pionera en la región Piura. Cabe indicar que existen servicios similares o competidores indirectos, los cuales son Clubes y colegios, sin embargo, no ofrecen la formación que, si se ofrece en una Academia, como, por ejemplo, equipos de formación, instrucción paso a paso, teoría y práctica, graduación por niveles, profesionales especializados.

Enseñanza de calidad: Esta ventaja competitiva hace referencia a que se contará con una plana de profesionales y técnicos especialistas en el rubro deportivo, con especialización en la enseñanza del vóley. Esta ventaja permitirá, en un corto y mediano plazo, ver resultados en la preparación y poder consolidarse y destacar a nivel nacional en la preparación de futuras promesas del vóley peruano.

4.2.4. Evaluación de Factores externos e internos- Matriz EFE-EFI

Para desarrollar la evaluación de factores tanto externos como internos para el desarrollo del plan de negocio de la implementación de una “Academia de vóley”, se plantea la matriz EFE-EFI, la cual se analiza a continuación:

4.2.4.1. Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), nos permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva que giran en torno al desarrollo de la industria o del ambiente externo.

En la tabla 4.18, podemos ver, que el factor más importante que afecta a esta industria de manera favorable es el siguiente: " Estilos de vida sano en la población, básicamente alimentación y deporte ", el peso asignado para este factor es de 0.15. En este caso el proyecto o empresa está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4.

Otro factor importante que afecta de manera favorable es el siguiente: Bajo nivel de ingreso de potenciales competidores, sobre todo con la característica de servicio de academia”, el peso que se le asigna a este factor es de 0.13, y se está capitalizando con una calificación de 4 puntos.

En la lista de factores que representan amenazas tenemos en primer lugar el siguiente: “Falta de escenarios deportivos sobre todo especializados en el vóley (limita la expansión)”, ésta es la principal amenaza detectada, sobre todo como una limitante en el mediano plazo. A este factor se le está asignando un peso de 0.13, y se le asigna una calificación de 3, es decir que la respuesta está por arriba de la media.

El total ponderado de 2.68, lo cual indica que la empresa (academia de vóley), está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Si comparamos las ponderaciones, vemos que, la ponderación total de las oportunidades es de 1.98, versus la ponderación total de las amenazas que alcanza un ponderado agregado de 0.70, lo cual establece que el entorno de la industria es favorable para el proyecto de implementación de la “Academia de vóley”.

Tabla 4.18. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes para el éxito	Peso*	Calificación**	Peso Ponderado
Oportunidades			
Crecimiento demográfico de Piura favorable	0.08	2	0.16
Crecimiento económico favorable (PBI)	0.12	3	0.36
Estilos de vida sano en la población (alimentación y deporte)	0.15	4	0.6
Medios de difusión favorables (redes sociales)	0.1	2	0.2
Bajo nivel de ingreso de potenciales competidores, sobre todo con la característica de servicio de academia.	0.13	4	0.52
Apoyo del gobierno al sector (captación de talentos deportivos)	0.07	2	0.14
Amenazas			
Potencial variabilidad de la tasa de inflación (superior al rango meta del 2%)	0.07	1	0.07
Tipo de cambio volátil (depende del contexto internacional)	0.06	1	0.06
Potencial problema de inseguridad y delincuencia	0.09	2	0.18
Falta de escenarios deportivos sobre todo especializados en el vóley (limita la expansión)	0.13	3	0.39
	1.00	24	2.68***
<p>(*) Los pesos van de 0.00 (monos importantes) a 1.00 (muy importante), y la sumatoria de todos los pesos debe ser =1.00</p> <p>(**) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.</p> <p>(***) El total ponderado resulta del producto del peso y la calificación, en este caso es de 2.68 y se ubica por arriba de la media de 2.50.</p>			

Fuente: Información sobre el ambiente externo, Elaboración propia

4.2.4.2. Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

En la tabla 4.19, podemos ver, que el factor más importante que afecta a la empresa de manera favorable es el siguiente: "Personal de área técnica y administrativa, altamente calificados y acreditados", el peso asignado para este factor es de 0.20. En este caso el proyecto o empresa está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta fortaleza, tal como lo señala la calificación de 4.

Otro factor importante que afecta de manera favorable es el siguiente: Bajo nivel de servicios sustitutos, siendo el vóley un deporte con alto nivel de preferencia al público femenino”, el peso que se le asigna a este factor es de 0.15, y se está capitalizando con una calificación de 4 puntos.

En el grupo de factores que representan debilidades tenemos en primer lugar el siguiente: “Alto poder de negociación de los proveedores de implementos y maquinaria deportiva”, ésta es la principal amenaza detectada dado que no existen muchos proveedores y por lo general estos se concentran en Lima y tienen alto poder de negociación en el precio de los implementos y maquinarias. A este factor se le está asignando un peso de 0.12, con una calificación de 1, es decir representa una debilidad mayor según se establece en los parámetros de la matriz.

El ponderado final de la matriz EFI, es de 2.87, lo cual indica que la empresa (academia de vóley), presenta una posición interna de fuerza. Si comparamos las ponderaciones a nivel de fortalezas y debilidades, vemos que, la ponderación total de las fortalezas es de 2.33, versus la ponderación total de las debilidades que alcanza un ponderado agregado de 0.54, lo cual establece que las fuerzas internas son favorables a la implantación del negocio (Academia de vóley).

Tabla 4.19. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores determinantes para el éxito	Peso *	Calificación **	Peso Ponderado
Fortalezas			
Equipos y maquinaria deportiva de última generación y calidad	0.07	3	0.21
Personal de área técnica y administrativa, altamente calificados y acreditados	0.2	4	0.8
Sistema de inscripciones virtual y pagos con tarjeta debito/crédito	0.08	3	0.24
Pocos competidores en el rubro, solo competidores indirectos (clubes y colegios)	0.12	4	0.48
Bajo nivel de servicios sustitutos (deporte con alto nivel de preferencia al público femenino)	0.15	4	0.6
Debilidades			
Alto poder de negociación de los proveedores de implementos y maquinaria deportiva	0.12	1	0.12
Generación de desechos en eventos deportivos	0.04	2	0.08
Materiales deportivos elaborados con material que no es biodegradable	0.05	2	0.1
Proceso de constitución y emprendimiento, poco flexible en cuanto a trámites y licencias	0.07	2	0.14
Falta de infraestructura para el servicio (implica costos de alquiler de local)	0.1	1	0.1
Total	1.00		2.87***
<p>(*) Los pesos van de 0.00 (menos importantes) a 1.00 (muy importante), y la sumatoria de todos los pesos debe ser =1.00</p> <p>(**) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 1 = Debilidad mayor, 2= Debilidad menor, 3= Fortaleza menor y 4= Fortaleza mayor, 2.5= Ponderación promedio. Si el total ponderado es <2.5 entonces la organización es débil. Si el ponderado es >2.5, la posición interna es fuerte.</p> <p>(***) El total ponderado resulta del producto del peso y la calificación, en este caso es de 2.87 está por arriba de la media de 2.50.</p>			

Fuente: Información sobre el ambiente interno, Elaboración propia

1.5.4 Análisis del entorno en base a la matriz FODA

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado. A continuación, se realiza un análisis interno y externo en base a la matriz FODA de la “Academia de vóley D’Forza” en donde se busca aplicar una estrategia para maximice las fortalezas y oportunidades, para así reducir las debilidades y amenazas del plan de negocio.

En la lista de oportunidades que se pueden maximizar tenemos “medios de difusión favorable gracias al desarrollo de la tecnología. Sobre esta oportunidad se puede aplicar una estrategia que permita la difusión masiva en redes sociales, llámese Facebook, WhatsApp, Messenger e Instagram. Otra oportunidad a maximizar es sobre “Estilos de vida y alimentación favorables en la población piurana”, con preferencias por el deporte y la buena alimentación, se podría aplicar una estrategia que impulse un negocio complementario de comida “Fitness”, enmarcado en la alimentación nutritiva y saludable, lo cual permitiría generar un valor agregado al servicio de formación de vóley en la Academia.

Dentro de los factores que representan debilidades y que se pueden atenuar o minimizar para disminuir su impacto sobre el plan de negocio, tenemos: “Los eventos deportivos generan altos volúmenes de desechos, este factor se puede minimizar aplicando una política de reciclaje, que nos permita separar por tipo de residuos, colocar tachos que indiquen el tipo de desperdicio, y reciclando en lo posible, las botellas, descartables, cartón, etc. Por otro lado, la debilidad sobre “Los materiales que se emplean en la fabricación de implementos deportivos son No biodegradables”, se puede minimizar con la firma y convenio con proveedores de productos de calidad y de marcas de prestigio, que respeten las políticas medioambientales para la fabricación de sus implementos.

En el grupo de amenazas que se pueden controlar y/o minimizar encontramos: “Potencial problema de inseguridad y delincuencia en la ciudad”, este factor se puede minimizar trabajando en horarios flexibles que permitan el libre tránsito en horas de mañana y tarde, mejorando el alumbrado tanto en el interior como en el exterior de la Academia, y en el caso de las menores de edad se trasladen en compañía de su padre o apoderado.

Tabla 4.20. Matriz FODA del Plan de Negocio

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Equipos y maquinaria deportiva de vanguardia, acorde a la exigencia del deporte. • Personal de área técnica y administrativa, altamente calificados y acreditados, en las funciones que desempeñan. • Sistema de inscripciones de manera virtual y pagos de forma electrónica (tarjetas crédito/débito) • Pocos competidores en el rubro, solo competidores indirectos • Bajo nivel de servicios sustitutos (deporte con alto nivel de preferencia) 	<ul style="list-style-type: none"> • Los eventos deportivos generan altos volúmenes de desechos (oportunidad de reciclaje) • Los materiales que se emplean en la fabricación de implementos y equipos deportivos, son No biodegradables en su composición, de varias calidades (se puede atenuar con la compra de materiales e implementos de calidad). • El proceso de constitución de una empresa deportiva, desde la inscripción hasta el funcionamiento, es poco flexible (trámites constitución, licencias, publicidad, defensa civil, etc.). • Alto poder de negociación de los proveedores de implementos deportivos y maquinarias (pocas empresas ofertantes) • Falta de infraestructura para el servicio (local alquilado)
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento demográfico favorable en la ciudad de Piura, mayor % de población femenina y mayor concentración de población en el área urbana. • Crecimiento favorable del PBI, como indicador de bienestar de la población. • Medios de difusión favorables gracias al desarrollo de la tecnología y redes sociales. Digitalización de sistemas de pagos. • Estilos de vida favorable en la población piurana, con preferencias hacia el deporte y alimentación saludable. • Pocos competidores en el mismo rubro, solo competidores indirectos (Clubs y colegios). No hay academias de vóley en la Piura. • Apoyo del gobierno al sector (captación de talentos deportivos) 	<ul style="list-style-type: none"> • La inflación de la economía es estable, sin embargo, también es una variable que cambia continuamente, y podría inflar el precio de los bienes y servicios de la economía y por ende el precio de los costos involucrados. • Tipo de cambio de la economía es volátil, ya que depende del contexto internacional, el cual podría afectar el precio de alguna maquinaria deportiva que se requiera importar. • Falta de escenarios deportivos frente a una potencial creciente demanda del servicio (pocos locales adecuados para la disciplina). • Potencial problema de inseguridad y delincuencia en la ciudad

Fuente: Elaborado en base al análisis del ambiente interno y externo, elaboración propia.

4.3. ESTUDIO DE MERCADO

Luego de haber determinado la idea de negocio en función a los factores analizados, y de haber realizado el análisis del entorno dentro del cual funcionaría el negocio, se vuelve a replantear la idea de negocio para identificar la información faltante que se requiere para poder completar el concepto del servicio que se tiene en dicha idea. De acuerdo a Franco (2014), el estudio de mercado es el proceso de obtención y procesamiento sistemático de datos y hallazgos útiles en el público objetivo, que sirve para poder redefinir y afinar la idea de negocio.

4.3.1. Análisis de resultados del cuestionario

A continuación, se presenta el desarrollo del análisis de las principales variables en torno al estudio del mercado objetivo (ver cuestionario en Anexo 01). La información que a continuación se presenta ha sido obtenida de la aplicación del cuestionario a una muestra de 360 personas en los distritos de Castilla, Veintiséis de Octubre y Piura, en el rango de edades de 8 a 50 años, dicho cuestionario fue aplicado a 2 grupos, el primero es el de las deportistas (156 encuestas) y el segundo es el grupo de aficionadas (204 encuestas). ver cálculo de la muestra en el punto 3.2.

¿Quiénes son los clientes potenciales, y cuáles son sus características?

En la tabla 4.19, podemos ver que se tienen 2 perfiles de clientes, en un grupo tenemos a las aficionadas, y en segundo grupo a las deportistas, a qué distrito pertenecen y si practican el vóley o no.

Los resultados nos muestran que del total 204 mujeres aficionadas al deporte vóley, distribuidas en los distritos de Veintiséis de octubre, Castilla y Piura, el 23% (47 mujeres), manifiestan que no practican el vóley, pero muestran interés en iniciar el aprendizaje. Un grupo importante de aficionadas equivalente al 77% (157 mujeres), manifiestan que si les practican el vóley y que tienen deseo de continuar con el aprendizaje y perfeccionarse. Castilla mostró el mayor número de mujeres que si practican el vóley, y que desean continuar con el perfeccionamiento con un total de 97 aficionadas.

En el grupo de las 156 deportistas, el 100% lo practica, pero también manifiesta tener interés por continuar perfeccionándose y elevar su nivel de competitividad. Cabe indicar que en el caso de las personas que no practican manifiestan interés por iniciar la practica en el deporte, mientras que las que ya practican manifiestan interés por seguir perfeccionándose. Este es un punto importante, en la medida que nos muestra un público potencial interesado en el servicio de enseñanza.

Tabla 4.21. Detalle del perfil del público objetivo

DETALLE	TOTAL
Aficionada	204
26 octubre	52
No practica	18
Si practica	34
Castilla	117
No practica	20
Si practica	97
Piura	35
No practica	9
Si practica	26
Deportista	156
26 octubre	46
Si practica	46
Castilla	71
Si practica	71
Piura	39
Si practica	39
Total, general	360

Fuente: Encuesta realizada a 360 personas, elaboración propia

Dentro del perfil de clientes, también se pudo realizar una segmentación por ocupación, los resultados del estudio determinaron que el 68.06% de clientes potenciales está dado por estudiantes, es aquí donde se concentra la mayor proporción de clientes, en un segundo lugar se posicionan las personas que trabajan con un 26.11%, en este grupo se concentran las señoritas con edades de 23 años a más, que desempeñan funciones sean en la empresa privada o en el sector público, y en un tercer grupo encontramos a las amas de casa con una participación de 5.83%, aquí se encuentran las personas adultas que se dedican a las actividades del

hogar y que también practican el vóley y lo tienen como parte de su rutina y deporte favorito.

En la tabla 4.22, muestra la mayor concentración de deportistas o aficionadas por rango de edades, siendo las edades de 15 a 25 años el rango donde mayor posible se encuentre el mercado potencial con el 51% del total.

Tabla 4.22 Mayor concentración de deportistas o aficionadas

RANGO DE EDAD	CANTIDAD	%
De 8 a 9 años	14	4%
De 10 a 12 años	31	9%
De 13 a 14 años	51	14%
De 15 a 25 años	183	51%
De 26 a 50 años	81	22%
TOTAL	360	100%

¿En qué tipo de institución practican el vóley? Competidores cercanos.

Del 100% de encuestados (360 personas), el 59.7 % equivalente a 215 personas, manifiestan practicar el deporte vóley en un club, mientras el 16.1%, equivalente a 58 casos, manifiestan practicar en un colegio, en menor proporción un 9.7% (35 casos) manifiestan practicar de manera independiente, en este grupo se encuentran las personas que practican en canchas alquiladas y que lo realizan de manera libre, es decir sin ningún régimen, ni frecuencia. Existe también un potencial del 14.4% (52 casos), que no practican vóley en ninguna institución, es decir lo realizan en sus barrios con sus vecinos y de manera esporádica.

Tabla 4.23. Tipo de Institución donde práctica el vóley.

Tipo de Institución	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (p)
Club	215	0.597	59.7%
Colegio	58	0.161	16.1%
Independiente	35	0.097	9.7%
Ninguna	52	0.144	14.4%
Total	360	1.000	100.0%

Fuente: Encuesta realizada a 360 personas, elaboración propia.

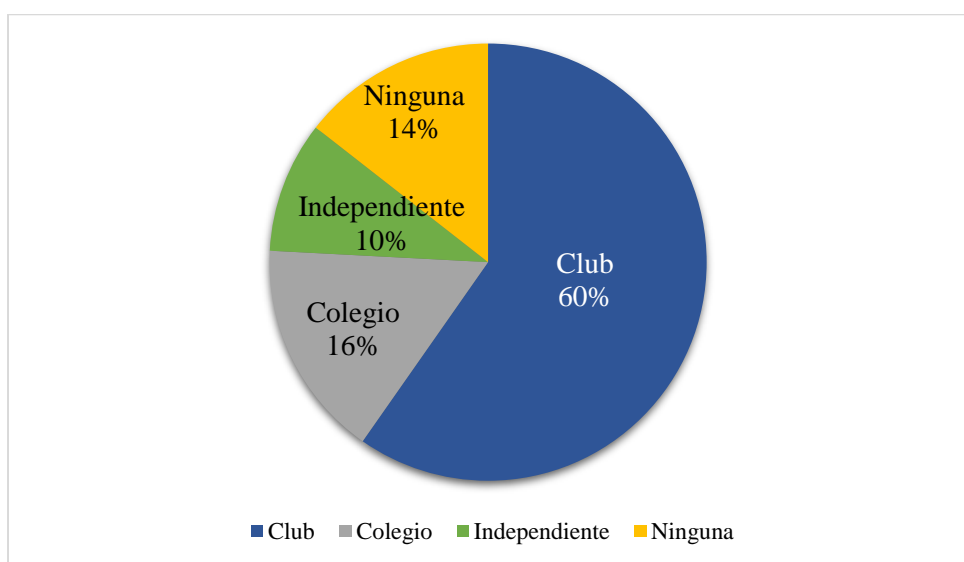


Gráfico 4.7. Tipo de Institución donde práctica el vóley.

Fuente: Encuesta realizada a 360 personas, elaboración propia.

¿Cuál es la disposición de uso del servicio de la Academia de vóley?

Respecto a si estarían dispuestos a usar la “Academia de vóley” en caso se construya, de un total de 360 encuestados, el 49% manifiesta que definitivamente si estaría dispuesta a usar el servicio de enseñanza, un 44% de los encuestados revela como respuesta que probablemente si, un 5% muestra indecisión en su respuesta y tendría que pensarlo y en una proporción muy bajo del 2% probablemente no lo usaría. Lo cual evidencia una buena aceptación de alrededor del 93% del total de la población, por el uso del servicio de formación que ofrecerá la Academia de vóley.

Tabla 4.24. Disposición para el uso del Servicio de Academia de Vóley.

Disposición de uso de academia	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (p)
Definitivamente Si	176	0.49	49%
Lo pensaría	17	0.05	5%
Probable No	8	0.02	2%
Probablemente Si	159	0.44	44%
Total	360	1.00	100%

Fuente: Encuesta realizada a 360 personas, elaboración propia.

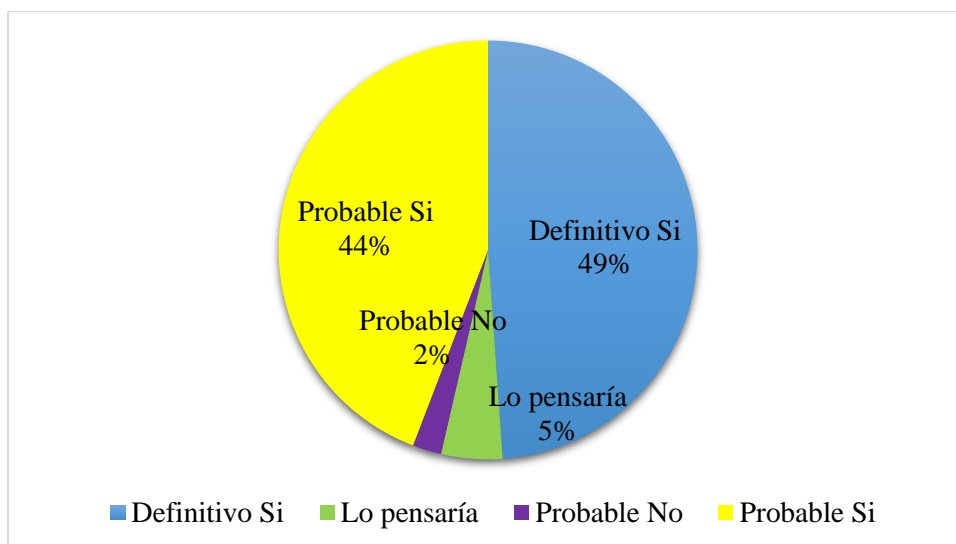


Gráfico 4.8. Disposición para el uso de la Academia de Vóley

Fuente: Encuesta realizada a 360 personas, elaboración propia.

¿Cuáles son los atributos que considera importante en el servicio?

Respecto a la pregunta sobre atributos que considera importantes en el servicio de academia de vóley, los resultados de la encuesta nos muestran que, del total de encuestados, 95 de ellos consideran a la ubicación de la academia como el quinto atributo, 299 consideran que el precio es el factor más influyente al momento de decidir por la enseñanza del vóley.

Tabla 4.25. Atributos del servicio que considera importantes en el servicio.

Atributos / Grado de Importancia	1°	2°	3°	4°	5°
Ubicación	80	75	32	78	95
Precio	299	26	2	3	30
Infraestructura	31	118	161	21	29
Implementos deportivos	0	98	143	73	46
Entrenador	8	170	82	55	45
Horario	46	111	104	79	20
Dinámica y exigencia	22	9	92	141	96

Fuente: Encuesta realizada a 360 personas, elaboración propia.

Otro de los atributos es la infraestructura, sobre este, 161 encuestados de un total de 360, consideran que es el tercer atributo en grado de importancia, en ese mismo nivel de importancia es considerado el atributo de implementos deportivos con 143

respuestas. El entrenador es el atributo catalogado como segundo con 170 respuestas, al igual que el horario de practica con 111 respuestas a favor. Finalmente, la dinámica y exigencia deportiva es considerada como el cuarto atributo con una respuesta a favor de 141 sobre 360 encuestados.

¿Qué nivel de precios estaría dispuesto a pagar por el servicio?

El precio del servicio de enseñanza de vóley, se determinó en función a los resultados de la aplicación de cuestionario de campo, al respecto se le preguntó a la población objetivo sobre su disponibilidad a pagar o inversión en la práctica del vóley. Los resultados revelaron que:

Tabla 4.26. Disposición a invertir al mes por la práctica de vóley.

Disposición a invertir	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (p)
De 0-50 soles	1	0.003	0.3%
De 51-100 soles	14	0.039	3.9%
De 101-150 soles	46	0.128	12.8%
De 151-200 soles	171	0.475	47.5%
De 201-350 soles	128	0.356	35.6%
Total	360	1.000	100.0%

Fuente: Encuesta realizada a 360 personas, elaboración propia.

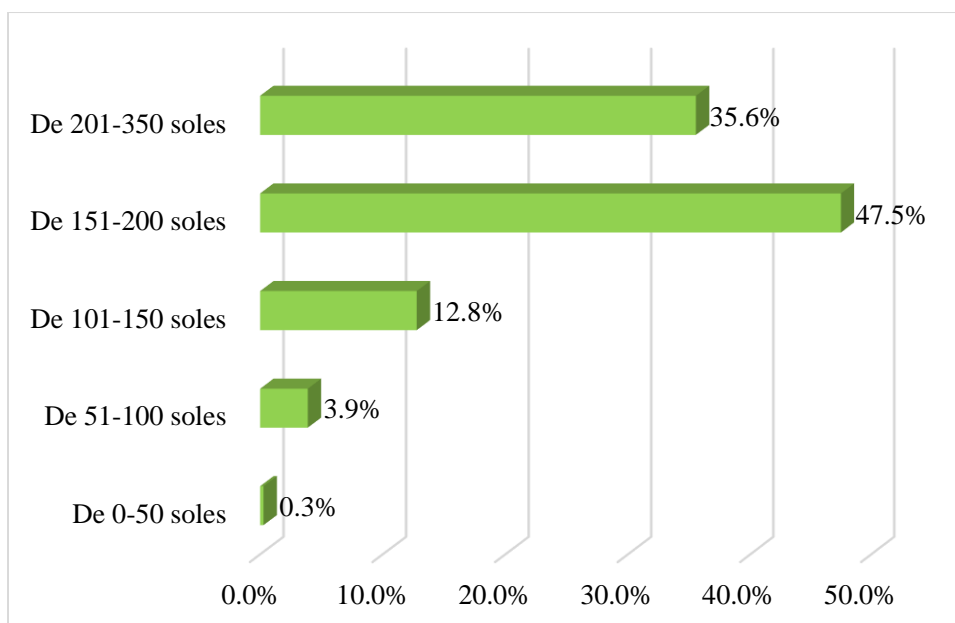


Gráfico 4.9. Disposición a invertir al mes por la práctica de vóley.

Fuente: Encuesta realizada a 360 personas, elaboración propia.

De un total de 360 encuestados, el 47.5% (171 personas) manifiestan una disposición a pagar en el rango de 151 a 200 soles, así mismo un 35.6% (128 casos) revelan una disposición a pagar en el rango de 201 a 350 soles. En menor proporción un 12.8% (46 casos) manifestaron una disposición a pagar entre 101 a 150 soles. Sobre este punto es preciso indicar que en función a estas respuestas se asignó el precio de la mensualidad por el servicio de enseñanza en la academia (para la proyección de la demanda), además de ello se tomó en cuenta el grupo de formación y la intensidad en cuanto a horas según se reciba la práctica de vóley en la academia.

4.3.2. Proyección de la demanda

La proyección de la demanda se ha tenido en cuenta la información recopilada en el estudio de mercado en donde se analizó una muestra de 360 mujeres, y se llegó a la conclusión que el 49% tienen disposición a pagar por el servicio. En la Tabla 4.27 se obtiene de la multiplicación de la demanda disponible (49%) por la demanda potencial (310 101) y la demanda objetivo (0.5%) por decisión del investigador; y las proyecciones se han realizado tomando en cuenta la tasa de crecimiento poblacional (1.2%).

Tabla 4.27 Proyección de la demanda

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Disponible (49%)	151 949	153 772.88	155 618.16	157 485.58	159 375.40
Demanda Objetivo (0.5%)	7 59, 7	7 68, 9	7 78, 1	7 87. 4	7 96. 9

Fuente: Elaboración propia/ Tasa de crecimiento poblacional según Banco Mundial

La proyección de las ventas se ha realizado teniendo en cuenta la información recopilada mediante la encuesta aplicada a la población objetivo, se analizó una muestra de 360 casos de la población femenina entre las edades de 8 a 50 años. Se recabó información sobre la disponibilidad a pagar por el servicio, y se organizó por grupos de edad según el portafolio que ofrecerá la Academia de vóley, para ser precisos 5 portafolios, el precio de las mensualidades propuesto oscila entre S/130 y S/300, dependiendo del grupo de formación (categoría del deportista), así como de la intensidad con la que recibe el entrenamiento (veces por semana).

Tabla 4.28. Ventas Proyectadas anuales según grupos de formación

Portafolios	Edades	Precio de mensualidad	Cantidad de inscritos	Total, mensual	Total, año
Grupo de formación 1	8-9 años	S/ 130.00	20	S/ 2,600.00	S/ 31,200.00
Grupo de formación 2	10-12 años	S/ 160.00	20	S/ 3,200.00	S/ 38,400.00
Grupo de formación 3	13- 14 años	S/ 220.00	20	S/ 4,400.00	S/ 52,800.00
Grupo de alto rendimiento	15-25 años	S/ 300.00	20	S/ 6,000.00	S/ 72,000.00
Grupo adultos y mayores	> 25 años- 50 años	S/ 280.00	20	S/ 5,600.00	S/ 67,200.00
			100	S/ 21,800.00	S/ 261,600.00
Precio promedio		S/ 218.00			

Fuente: Información de estudio de mercado/ Elaboración propia

4.3.2.1. Proyección del precio del servicio de enseñanza

Para la proyección de los precios de las mensualidades para el periodo de vida útil del proyecto (5 años), se tomó como indicador base la variación del índice de precios al consumidor (IPC), durante los últimos 20 años, como medida aproximada de la variación de los precios en el tiempo (inflación).

De esta forma se estimó una tasa promedio de variación del IPC, de 2.75%, la cual se utilizó para proyectar los precios de las mensualidades. En la siguiente tabla se muestra el cálculo de la tasa de variación promedio del IPC (inflación), con la que se realizó la proyección.

Tabla 4.29. Tasa de variación del IPC para proyectar los precios del servicio de enseñanza (%)

Año	Tasa variación del IPC (%)
1999	3.73
2000	3.73
2001	-0.13
2002	1.52
2003	2.48
2004	3.48
2005	1.49
2006	1.14
2007	3.93
2008	6.65
2009	0.25
2010	2.08

2011	4.74
2012	2.65
2013	2.86
2014	3.22
2015	4.40
2016	3.23
2017	1.36
2018	2.19
Tasa promedio	2.75

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú- Elaboración propia

Para poder realizar la proyección del precio promedio del servicio de enseñanza, se tomó como base la variación promedio del IPC (inflación), el cual fue del 2.75% (tabla 4.29)

Tabla 4.30. Proyección de precios del servicio de enseñanza en la Academia de vóley

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio (5 grupos de formación)	S/ 218.00	S/ 224.00	S/ 230.15	S/ 236.48	S/ 242.99

Fuente: Estudio de mercado-Proyección en base a tasa promedio de inflación (años 1999-2018),2.75%
Elaboración propia

4.3.2.2. Proyección del número de inscritos en la academia

Para la proyección del número de inscritos a través de los años de vida útil del proyecto se tomó en cuenta la capacidad de las instalaciones deportivas, limitación de canchas deportivas y también en función a la disponibilidad de horarios por cubrir. Se estima un crecimiento conservador del 5% anual en la cantidad de inscritos en la Academia de vóley.

Tabla 4.31. Proyección del número de inscritos en la Academia de vóley

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total, de inscritos (5 grupos de formación)	100	105	110	116	122

Fuente: Estudio de mercado-Proyección en base a la capacidad de instalaciones y recursos (5%)
Elaboración propia

Finalmente se pudo realizar la proyección de la demanda para el periodo de vida útil del proyecto. Tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4.32. Proyección de las ventas anuales del servicio de enseñanza

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio (5 grupos de formación)	S/ 218.00	S/ 224.00	S/ 230.15	S/ 236.48	S/ 242.99
Total, de inscritos (5 grupos de formación)	100	105	110	116	122
Ventas totales	S/ 261,600.00	S/282,233.70	S/ 304,494.88	S/ 328,511.92	S/354,423.29

Fuente: Información de estudio de mercado, elaboración propia

4.3.3. La oferta del servicio

A continuación, se presenta el detalle de los clubes y colegios con la cantidad de encuestas aplicadas a cada institución a nivel de los distritos; Piura, Castilla y Veintiséis de Octubre, en donde se realiza la práctica del vóley.

Tabla 4.33. Clubes e instituciones educativas en donde se práctica el vóley

Clubes y colegios en donde se practica el vóley	Cantidad	%
B. Junior	18	5%
C. Cautivo	18	5%
C. RJ	23	6%
Col. Lourdes	34	9%
Col. Praga	38	11%
Col. San Gabriel	2	1%
Col. Tarbes	11	3%
Col. Jorge Basadre	21	6%
Col. Santa María	22	6%
Col. Santa Sofia	16	4%
I.E Sagrado Corazón de Jesús	19	5%
Ricardo Palma	20	6%
Ramírez Group	20	6%
Talentus	18	5%
UCV	33	9%
UNP	47	13%
	360	100%

Fuente: Información de estudio de mercado

Respecto a la oferta del servicio de enseñanza, es preciso indicar que en la región Piura no existen “Academias de formación de vóley”, solo existen clubes e instituciones educativas en donde se práctica el vóley. Por lo tanto, lo que se está considerando como oferta o competencia más cercana es a los clubes y colegios, en donde no se realiza formación, es decir no se forman a los deportistas desde niños y tampoco se les brinda una preparación por niveles, por lo contrario, en estos clubes ya van jugadoras que conocen del deporte y que reciben a poyo por parte de los clubes y colegios como talentos.

Sobre el cobro de mensualidades en estos clubes, la práctica es gratuita, es decir los deportistas no pagan por ser parte de dichos equipos, sin embargo, quien costea y cubre el pago de remuneraciones del personal que entrena, llámese técnicos, preparadores físicos, terapeutas y otros son cubiertos por las municipalidades.

4.4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

4.4.1. Visión

Ser la mejor academia de vóley siendo la pionera de una cultura deportiva y ser reconocidos como una de las mejores y especialistas en formación de jugadoras de vóley, a corto plazo en la ciudad de Piura, en el mediano plazo a nivel regional y en el largo plazo a nivel nacional.

4.4.2. Misión

Formación integral de jugadoras de vóley para el desarrollo deportivo de la ciudad y alimentar a la formación de un equipo competitivo, generando una cultura hacia la inversión en el vóley, de esta forma generarle oportunidades a nivel profesional.

4.4.3. Objetivos

A continuación, se listan los objetivos organizacionales

4.4.3.1. Objetivos a corto plazo

- Formar mujeres con valores y con carácter, que se caractericen por su respeto y su buen espíritu competitivo.
- Lograr un incremento del 15% en las ventas.
- Ser la academia en Piura con mayor variedad y exigencia de entrenamiento.

4.4.3.2. Objetivos de mediano plazo

- Tener participación en campeonatos internos de la academia para medir el nivel de rendimiento.
- Lograr un alto nivel de atracción por parte de los clientes.
- Tener presencia y reconocimientos a nivel distrital y regional.

- Lograr un incremento del 25% en las ventas.
- Formación de un equipo competitivo para la participación en campeonatos externos.

4.4.3.3. Objetivos a largo plazo

- Tener presencia a nivel nacional.
- Inscripción de Club deportivo D'FORZA.
- Participación a nivel nacional del equipo competitivo de la academia.
- Concretizar alianzas con empresas que apoyen al deporte.
- Contar con tecnología de punta y maquinaria especializada en vóley.
- Contar con local propio.

4.4.4. Tipo de sociedad mercantil

El tipo de sociedad que adaptará el negocio es el de una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL). Este tipo de sociedad permite que una empresa pueda iniciar actividades de forma individual, utilizando un RUC y un patrimonio distinto al propio. En una E.I.R.L. la responsabilidad queda limitada al capital que el dueño haya incorporado a la sociedad, quedando totalmente separado el patrimonio de la empresa, del patrimonio personal del titular. Después de creada una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, solo podrán ser incorporados nuevos socios si esta se transforma en una Sociedad por Acciones o una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

4.4.5. Régimen tributario

El régimen tributario al que se acogerá la empresa, es el régimen MYPE Tributario. De acuerdo a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), conforme al Decreto Legislativo N°1296 (artículo 14° de la Ley del Impuesto a la Renta), este régimen comprende a Personas naturales y jurídicas, sucesiones indivisas y sociedades conyugales, las asociaciones de hecho de

profesionales y similares que obtengan rentas de tercera categoría, domiciliadas en el país cuyos ingresos netos no superen las 1 700 UIT en el ejercicio gravable.

La declaración y pago de los impuestos se realizará mensualmente de acuerdo al plazo establecido en los cronogramas mensuales que cada año la SUNAT aprueba, a través de los siguientes medios:

- Formulario Virtual N° 621 - IGV - Renta Mensual;
- Formulario Virtual Simplificado N° 621 IGV - Renta Mensual;
- Declara Fácil
- PDT. 621.

Deberá pagar los impuestos siguientes:

Impuesto a la renta

Pagos a cuenta, se determina conforme a lo siguiente:

Ingresos Netos Anuales	pagos a cuenta
Hasta 300 UIT	1%
> 300 Hasta 1700 UIT	coeficiente o 1.5%

Además, deberá presentar declaración jurada anual para determinar el impuesto a la renta, de acuerdo con tasas progresivas y acumulativas que se aplican a la renta neta:

El Código del Tributo es **3121**

Pueden suspender sus pagos a cuenta y/o modificar su coeficiente conforme lo señala el artículo 85° de la Ley del Impuesto a la Renta.

Además, deberá presentar **declaración jurada anual** para determinar el impuesto a la renta, de acuerdo con tasas progresivas y acumulativas que se aplican a la renta neta:

Renta Neta Anual	Tasas
Hasta 15 UIT	10%
Más de 15 UIT	29.50%

Los sujetos del RMT determinarán la renta neta de acuerdo a las disposiciones del Régimen General contenidas en la Ley del Impuesto a la Renta y sus normas reglamentarias, por lo que tienen gastos deducibles.

Impuesto General a las Ventas (IGV)

Este impuesto grava todas las fases del ciclo de producción y distribución, está orientado a ser asumido por el consumidor final, encontrándose normalmente en el precio de compra de los productos que adquiere.

Se aplica una tasa de 16% en las operaciones gravadas con el IGV. A esa tasa se añade el 2% del Impuesto de Promoción Municipal (IPM)

$$\text{IGV} = \text{Valor de Venta} \times 18\%$$

$$\text{Valor de Venta} + \text{IGV} = \text{Precio de Venta}$$

4.4.6. Concepto de marca

La academia será inscrita en registros públicos como una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), bajo el siguiente nombre “Academia de formación de vóley D’Forza”. La academia deportiva estará dirigida especialmente para las jóvenes y adultos entre los 8 y 50 años de edad practicantes del vóley, se caracteriza por tener contactos estratégicos que permiten al usuario tener diferentes beneficios entorno a su educación, salud y descuentos, además presta una excelente calidad en el servicio, al tener a disposición del usuario entrenadores altamente capacitados, que le prestarán un entrenamiento especializado con un seguimiento constante.

La meta es generar promesas del vóley, que sean modelo en la sociedad y que fomenten una cultura deportiva, inspirada en la formación integral del usuario, es decir la formación, ética, deportiva y educativa.

A continuación, se presenta el Imagotipo de la “Academia de formación de vóley D’Forza”. El término de origen italiano, se refiere a vigor, energía, potencia o vitalidad, así mismo la capacidad de mover algo para que tenga resistencia o soportar un peso. El estado, cualidad o característica de lo vigoroso de una persona.



Gráfico 4.10. Imagotipo de la empresa

Elaboración propia

4.4.7. Concepto de producto

La nueva e innovadora academia deportiva, forma deportista de alto rendimiento, canalizado a través de un personal altamente capacitado, que, por medio de metodologías educativas originales y materiales de alta calidad, enseñan la técnica y la práctica del vóley. Consta igualmente de una serie de servicios atractivos, diferenciadores y realmente beneficiosos para el adolescente y para el padre, ya que al pertenecer a esta academia recibirá descuentos en almacenes, contactos con universidades y por lo tanto descuentos en las mismas, además de un constante seguimiento en la salud y nutrición.

4.4.8. Política comercial

Se debe tener en cuenta una política de distribución, en donde “Academia de formación de vóley D’Forza” por ser prestador de un servicio, es la misma prestación de éste; que se realizará en horarios personalizados de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de cada uno de los estudiantes de vóley, para de esta forma encontrar una estrategia de convergencia y puedan asistir la mayor parte de cada uno de los estudiantes.

Por otra parte, la política de precios se establece de acuerdo al servicio requerido, oscilando de acuerdo a la investigación de mercados, entre 100 y 350 soles, que en su mayoría es lo que estarían dispuestos a invertir por el uso del servicio.

Por último, en cuanto a la política de comunicación, es una de las más importantes debido a que dependiendo de ésta se logrará el posicionamiento de la “Academia de formación de vóley D’Forza”. En el ámbito deportivo es muy importante contar con una persona encargada de las relaciones publicas donde se pueda buscar soporte tanto de los colegios como de entidades privadas que quieran apoyar al vóley, de los cuales se obtendrán los recursos para realizar la publicidad y la estrategia de comunicación, que en este caso en un principio se realizará directamente, gestionando torneos inter-colegios los fines de semana sin que estos paguen y convocando a participar en la “Academia de formación de vóley D’Forza”.

4.4.9. Portafolio de servicios

Tabla 4.34. Portafolio de servicios ofrecidos en la Academia de vóley

Servicio	Descripción	Intensidad	Dirigido a
Grupo de formación 1	En este servicio se busca introducir al niño en la práctica del deporte, con metodologías acordes a la edad.	4 horas por semana, es decir dos días en la semana cada uno con 2 hora de duración.	Adolescentes entre 8 y los 9 años de edad.
Grupo de formación 2	Generación de fundamentos técnicos del deporte del voleibol.	5 horas por semana, es decir dos días en la semana cada uno con 2.50 horas de duración.	Adolescentes entre 10 y los 12 años de edad.
Grupo de formación 3	Generación y perfeccionamiento de fundamentos técnicos del deporte del voleibol.	7.50 horas por semana, es decir tres días en la semana cada uno con 2.5 horas de duración.	Adolescentes entre 13 y los 14 años de edad.
Grupo de alto rendimiento	Entrenadores altamente capacitados perfeccionan la técnica y realizan la fundamentación física necesaria, para que el niño tenga la capacidad de enfrentar torneos con un rendimiento más exigente.	10 horas por semana, es decir cuatro días en la semana cada uno con 2.50 horas de duración.	Jóvenes entre 15 y los 25 años de edad.
Grupo adultos y mayores	Entrenamiento personalizado.	Dependiendo de la disponibilidad de tiempo, se organizará un grupo. 3 veces por semana de 2.5 horas	Adultos entre 26 a 50 años de edad.

Elaboración propia

4.4.10. Políticas y valores

Tener un gran **sentido de pertenencia** hacia la “Academia de formación de vóley D’Forza”, ya que de esto dependerá el éxito de cada estudiante o jugador.

La responsabilidad: hacia el trabajo y entrenamiento, siguiendo una guía establecida para el cumplimiento de las tareas propuestas, de esta manera poder realizar una evaluación del desempeño en miras de que sea medible.

La cooperación: es uno de los valores más importantes dentro de la academia, debido a que se interactúa con diferentes personas. El vóley es un deporte de conjunto que actúa como un sistema donde se necesita de cooperación por cada una de sus partes, la cual se debe inculcar a los estudiantes o jugadores.

El Respeto: es un valor que se debe seguir día a día en el entorno en el que se esté, en el vóley siempre existe respeto tanto hacía los directivos, entrenadores, rivales y compañeros.

Trabajo en equipo: como en el juego, la academia debe manejarse como un equipo que tiene como objetivo triunfar y ser exitoso, lamentablemente esto no se puede realizar individualmente, para llegar a ser la mejor academia de Piura cada parte de la academia debe trabajar en una sola dirección, ganar el partido.

4.5. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

4.5.1. Diseño de la estructura de la organización

Dentro del personal requerido para la operación de la academia de vóley tenemos:

Área de entrenamiento y preparación física:

- ❖ Entrenador
- ❖ Preparador físico
- ❖ Médico terapeuta
- ❖ Utilero

Área Administrativa:

- ❖ Gerente General
- ❖ Secretaria

A continuación, se desarrolla las principales características del personal en cada área.

a. Área de entrenamiento y preparación física:

Entrenadores

Es la persona clave e indispensable dentro del club, en el proceso y que debe estar más capacitada debido a que tendrán el mayor contacto con los consumidores. Deben ser profesionales en Educación física y además deben tener experiencia en competencias de alto rendimiento, deben ser planificadores y responsables con el compromiso de la academia, deben aportar ideas para el desarrollo de innovaciones en el tema de entrenamiento. También deben tener competencias de comunicación y amistad con los jóvenes debido a que estos son el principal motivador para que ellos realicen sus entrenamientos de la manera en que se quiere, garantizando la idea de negocio planteada.

Preparador físico

El entrenador o preparador físico, es la persona responsable de la organización y ejecución de los trabajos físicos generales, de la organización de los trabajos físicos específicos y es el encargado de la alimentación de la

concentración, es el encargado de la sala de musculación, del planillaje y distribución de las mismas específicas físicas y realiza el seguimiento del pesaje en vestuarios.

Médico Terapeuta

El médico terapeuta, es el profesional encargado de velar por el bienestar físico de las deportistas, frente a alguna lesión que se presente en el desarrollo del juego, es un profesional de la salud debidamente preparado para solucionar contingencias médicas, por ejemplo, desgarros, esguinces de tobillos, fracturas, rompimiento de ligamentos, dolores musculares, etc.

Utilero-limpieza

El utilero, es la persona encargada de apoyar en sacar y recoger los implementos deportivos como valones, mallas, equipo de preparación, también para la limpieza y mantenimiento del establecimiento.

b. Área Administrativa:

Gerente general

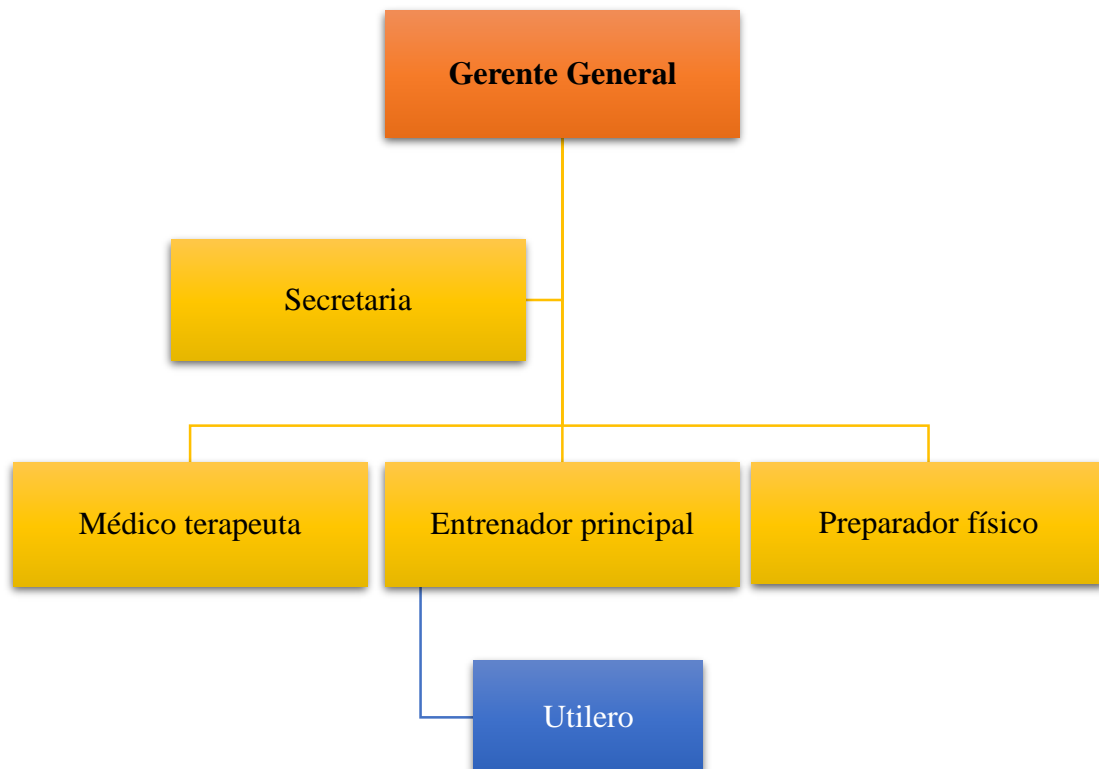
Egresado en Administración de empresas, con capacidad de gestión, liderazgo y administración de la academia de vóley, es necesario que tenga un alto nivel de ética y grandes valores humanos a la hora de tomar decisiones. La coordinación de personal y la disposición para trabajar, también deben ser cualidades de alta relevancia para que la academia de vóley siempre este en desarrollo y generando buenos resultados.

Secretaria

Dado que es la persona que dará soporte operativo a toda la academia de vóley desde la oficina, es vital que sea una persona amigable, que tenga una excelente comunicación y capaz de prestar una buena atención a todos los clientes y personas que tengan contacto con la organización. Debe ser profesional o técnica en algún área de secretariado o archivista, debe tener buen

manejo de sistemas (office), para la redacción de cartas y mails que salga de la academia hacia clientes, colegios, empresas y público en general.

4.5.2. Organigrama de la Academia de vóley.



Fuente: Tomado y adaptado de Franco (2014), elaboración propia

4.6. PLAN DE MARKETING

4.6.1. Definición del mercado

El mercado para “Academia de formación de vóley D’Forza”, en su inicio estará dado por la población de los distritos de Piura, Castilla y Veintiséis de Octubre, población femenina, dirigido hacia las personas con afición a dicho deporte, y en un futuro poder expandir e inaugurar nuevos centros de entrenamiento, en otras ciudades de la región.

Mercado Total: Población de Piura que sean deportistas.

Mercado Potencial: Población en la ciudad de Piura entre los 8 y 50 años, que practiquen el deporte del vóley que son 768 mujeres y aficionadas son 310 101.

Mercado disponible: según lo encontrado en el estudio de mercado es equivalente al 49% del mercado potencial, lo que es igual a 151 949,49 mujeres.

Mercado objetivo: población del sexo femenino, entre los 8 y 50 años, que sean aficionadas o que jueguen el vóley, pertenecientes a los distritos de Piura, Castilla y 26 de octubre, la pretensión sería cubrir el 0.5% del mercado disponible, que es equivalente a 760 mujeres.

4.6.2. Segmentación del mercado

En la segmentación del mercado para el plan de negocios de la “Academia de formación de vóley D’Forza” que se está presentando, se segmenta básicamente en las siguientes características, geográficas (distritos), demográficas (edad y sexo), psicográficas (estilo de vida e intereses en el deporte), a continuación, se detalla la segmentación:

Segmentación geográfica: Distritos

- Piura
- Castilla
- Veintiséis de octubre

Segmentación demográfica: Por rango de edades

- Adolescentes entre 8 y los 9 años de edad.
- Adolescentes entre 10 y los 12 años de edad.
- Adolescentes entre 13 y los 14 años de edad.
- Jóvenes entre 15 y los 25 años de edad.
- Adultos entre 26 a 50 años de edad.

Segmentación demográfica: Sexo

- Femenino principalmente, sin embargo, en un futuro y si existe demanda se puede trabajar con grupo de varones.

Segmentaciones psicográficas: Estilo de vida e intereses

- Aficionadas al deporte del vóley
- Deportistas voleibolistas

Segmentación conductual: Horarios y frecuencia de uso

- Se segmentará el mercado también en función a horarios en mañana y tarde.
- La frecuencia de uso será de manera diaria de lunes a viernes.
- Los usuarios serán clientes inscritos por grupos de formación.

4.6.3. Posicionamiento del servicio

El posicionamiento se relaciona con la manera en que los consumidores definen el servicio o producto, sobre la base de sus principales características o atributos. Se fundamenta en percepciones, sentimientos e impresiones, más que en condiciones solo físicas.

Para el caso del plan de negocio que se propone, es un proyecto futuro, y se tuvo que trabajar en base a las preguntas del cuestionario, en el cual se les pregunto a la muestra, sobre el tiempo que estaría dispuesto a adquirir el servicio.

Los resultados indican que, el 40.3% del total de los encuestados estaría dispuesto a requerir el servicio en plazo indeterminado, es decir lograr una

formación a nivel de alto rendimiento profesional. El 31.4% del total indica que estaría dispuesto a adquirir el servicio por un semestre. El 25% del total manifiesta que estaría dispuesto a adquirir el servicio por un tiempo de un trimestre, un escaso 3.3% manifiesta adquirir el servicio por un plazo de un mes.

Tabla 4.35. Tiempo que estaría dispuesto a adquirir el servicio.

Tiempo que requiere el servicio	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (p)
1 mes	12	0.033	3.3%
1 semestre	113	0.314	31.4%
1 trimestre	90	0.250	25.0%
indeterminado	145	0.403	40.3%
Total	360	1.000	100.0%

Fuente: Encuesta realizada a 360 personas, elaboración propia.

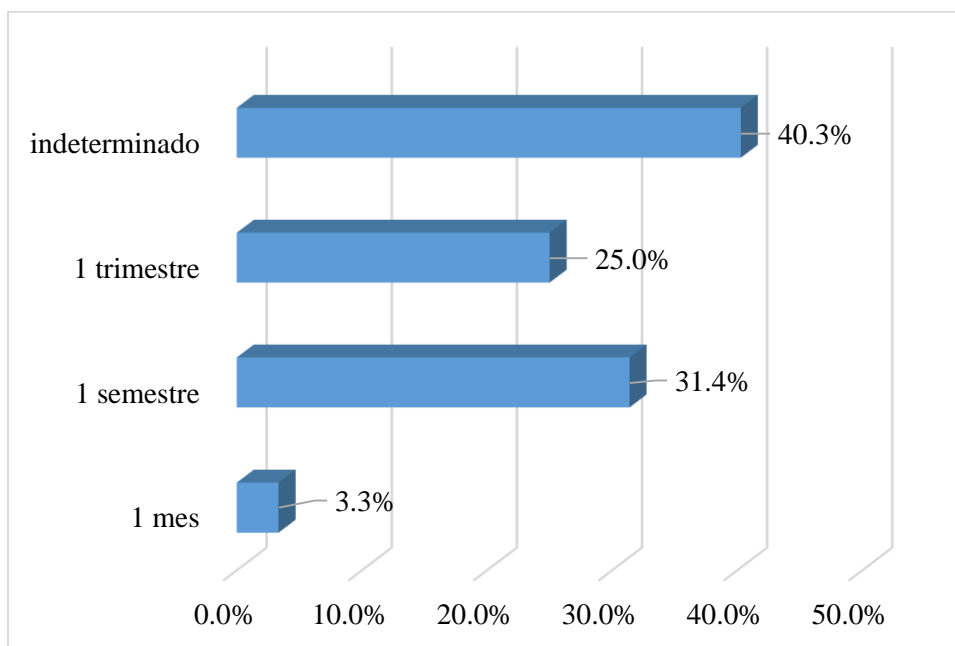


Gráfico 4.11. Tiempo que estaría dispuesto a adquirir el servicio.

Fuente: Encuesta realizada a 360 personas, elaboración propia.

4.6.4. Definición de la mezcla marketing

En este punto se desarrolla la mezcla de las 4 P's que consisten en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.

A. Producto

La “Academia de formación de vóley D’Forza”, ofertará el servicio de enseñanza de voleibol, para diferentes categorías o grupos, teniendo en cuenta el rango de edades, nivel de destreza e intensidad de entrenamiento. En un futuro, cuando se cuente con un local propio se proyecta implementar el servicio de alquiler de canchas deportivas.

Tabla 4.36. Lista de servicios ofrecidos por la Academia de vóley

Servicio	Descripción	Intensidad	Dirigido a
Grupo de formación 1	En este servicio se busca introducir al niño en la práctica del deporte, con metodologías acordes a la edad.	4 horas por semana, es decir dos días en la semana cada uno con 2 hora de duración.	Adolescentes entre 8 y los 9 años de edad.
Grupo de formación 2	Generación de fundamentos técnicos del deporte del voleibol.	5 horas por semana, es decir dos días en la semana cada uno con 2.50 horas de duración.	Adolescentes entre 10 y los 12 años de edad.
Grupo de formación 3	Generación y perfeccionamiento de fundamentos técnicos del deporte del voleibol.	7.50 horas por semana, es decir tres días en la semana cada uno con 2.5 horas de duración.	Adolescentes entre 13 y los 14 años de edad.
Grupo de alto rendimiento	Entrenadores altamente capacitados perfeccionan la técnica y realizan la fundamentación física necesaria, para que el niño tenga la capacidad de enfrentar torneos con un rendimiento más exigente.	10 horas por semana, es decir cuatro días en la semana cada uno con 2.50 horas de duración.	Jóvenes entre 15 y los 25 años de edad.
Grupo adultos y mayores	Entrenamiento personalizado.	Dependiendo de la disponibilidad de tiempo, se organizará un grupo. 3 veces por semana de 2.5 horas	Adultos entre 26 a 50 años de edad.

Elaboración propia.

B. Precio

Los precios del portafolio de servicios que se determinaron según el estudio de mercado, se detallan a continuación:

Tabla 4.37. Precios del servicio de enseñanza

Portafolios	Edades	Precio de mensualidad
Grupo de formación 1	8-9 años	S/ 130.00
Grupo de formación 2	10-12 años	S/ 160.00
Grupo de formación 3	13- 14 años	S/ 220.00
Grupo de alto rendimiento	15-25 años	S/ 300.00
Grupo adultos y mayores	> 25 años- 50 años	S/ 280.00
	Precio promedio	S/ 218.00

Fuente: Encuesta aplicada a 360 personas, elaboración propia

C. Plaza o Ubicación

Hace referencia a las propuestas de ubicación, en donde podría operar la Academia de vóley D'Forza. Las cuales han sido seleccionadas en función a los criterios de su capacidad mínima de 2 canchas deportivas, ubicación en el centro de la ciudad, y cercanía a instituciones.

Primera propuesta

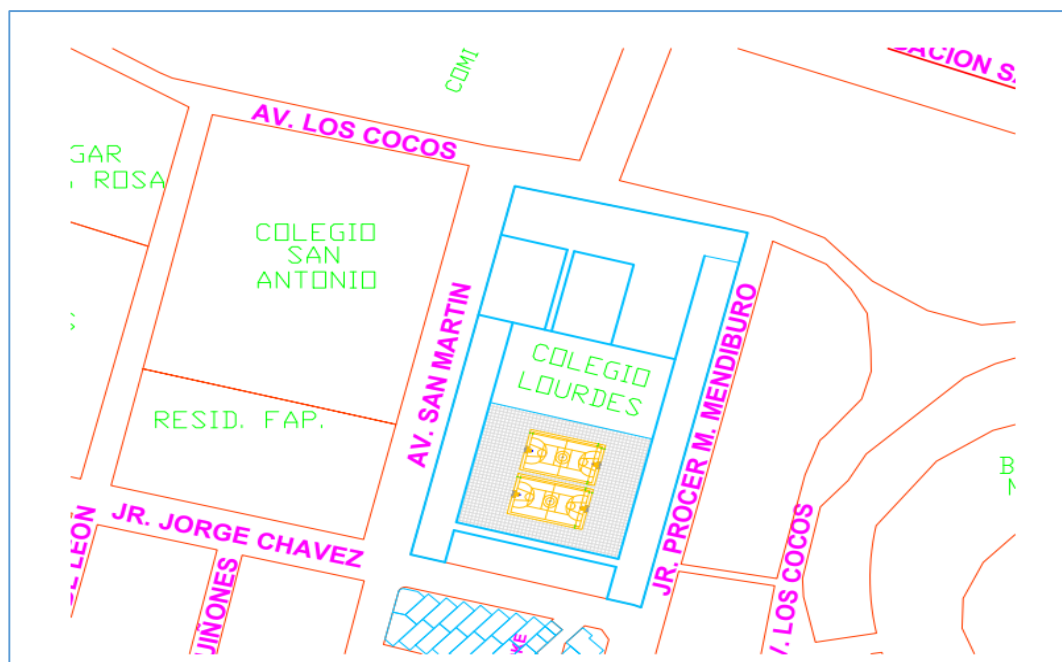
Se propone como primera alternativa de ubicación del local, el “Colegio Nuestra Sra. De Lourdes” con dirección; Jr. Jorge Chávez N°140-170- Piura, el cual arrendará sus instalaciones deportivas de vóley bajo un contrato privado de arrendamiento. Dicho contrato, presenta como principales cláusulas las siguientes:

- Garantía de alquiler de instalaciones: 2 meses a cuenta (S/13,000.00)
- Plazo de duración del contrato: 2 años desde el 01 del 2020 al 31 de diciembre del 2021.
- Renta o pago mensual: Se abonará a cuenta del representante de la institución educativa el importe de S/. 6,500.00 mensuales.
- Pago de servicios básicos: Los pagos de servicios serán efectuados por el arrendatario.

- Sobre la renuncia y validez del contrato: Se podrá rescindir del contrato mediante aviso por escrito con 30 días de anticipación y con el pago de penalidad de 2 (dos) meses de renta a favor del arrendador, si la rescisión es dentro del primer año del contrato, de 1 (un) mes de renta si es dentro del segundo año del contrato.

Cabe indicar que un mediano plazo se tiene como objetivo buscar un local e iniciar la construcción de instalaciones propias, buscando la cooperación y alianzas público, privadas que fomenten y apoyen el deporte.

Figura 4.1. Ubicación del local, primera propuesta: Colegio Nuestra Sra. de Lourdes.



Fuente: Lotización de Piura, elaborado por un especialista en Arquitectura.

El local está ubicado en una zona estratégica, y céntrica de la Ciudad, en la urbanización Club Grau de Piura. A pocos metros de la comisaría de Piura, Biblioteca Municipal, Club Grau de Piura, residencial FAP, y otras instituciones educativas de gran trayectoria en la Ciudad de Piura, como lo es el colegio San Antonio. La cercanía a la comisaría de Piura genera una externalidad positiva sobre la “Academia de formación de vóley D’Forza”, en la medida de que contribuye a la seguridad y desplazamiento de las deportistas.

Segunda propuesta

Se propone como segunda alternativa de ubicación del local, el “Colegio Sagrado Corazón de Jesús” con dirección; Av. Luis Eguiguren- Piura. A continuación, se presenta, la vista satelital de su ubicación:

Figura 4. 2. Ubicación del local, segunda propuesta, Colegio Sagrado Corazón de Jesús



Fuente: <https://www.google.com/maps/>

El segundo local, se encuentra ubicado, cerca de las oficinas de registro públicos en Piura, y también cerca de la notaria Pedro Tercero, y a otras instituciones educativas como el Colegio Parcemon Saldarriaga. Al igual que el colegio Nuestra Señora de Lourdes, el Colegio Sagrado Corazón de Jesús también cuenta con 2 canchas deportivas.

Tercera propuesta

Se propone como tercera alternativa de ubicación del local, las instalaciones deportivas del “Club Grau de Piura” con dirección; Los Cocos 120- Piura. A continuación, se presenta, la vista satelital de su ubicación:

Figura 4. 3. Ubicación del local, tercera propuesta, Club Grau de Piura



Fuente: <https://www.google.com/maps/>

La tercera alternativa de ubicación del local, se encuentra ubicado, cerca de la biblioteca municipal de Piura, oficina descentralizada de Indecopi, Museo Municipal Vicús, Clínica San Miguel, y otras instituciones. Ubicación céntrica, al igual que el colegio Nuestra Señora de Lourdes, el “Club Grau de Piura”, también cuenta con 2 canchas deportivas.

D. Promoción

La promoción de la “Academia de formación de vóley D’Forza”, desarrollará mediante publicidad por medios escritos, televisivos, internet, redes sociales, campañas de promoción en instituciones educativas y colegio de mujeres. Para desarrollar dichas actividades se hará uso de promotores y de recursos propios en cuanto al manejo de red de contactos. Se darán charlas informativas a las alumnas y visita a las instalaciones.

Figura 4.4 Página Web D’FORZA



4.7. PLAN DE OPERACIONES

4.7.1 La estrategia funcional del plan de operaciones.

La academia de vóley tiene como principales estrategias de plan de operaciones, las siguientes, precio, calidad, flexibilidad y tiempos de formación.

Precios: El siguiente cuadro muestra el precio de cada uno de los servicios ofrecidos por la academia los cuales varían entre 130 y 300 nuevos soles.

Tabla 4.38. Precio del servicio de enseñanza según grupo de formación

Portafolios	Edades	Precio de mensualidad
Grupo de formación 1	8-9 años	S/ 130.00
Grupo de formación 2	10-12 años	S/ 160.00
Grupo de formación 3	13- 14 años	S/ 220.00
Grupo de alto rendimiento	15-25 años	S/ 300.00
Grupo adultos y mayores	> 25 años- 50 años	S/ 280.00
	Precio promedio	S/ 218.00

Elaboración propia

Calidad: Los profesionales que trabajarán en la academia de vóley, serán profesionales altamente calificados y acreditados según los estándares de calidad al momento de su evaluación curricular, y al momento de ser contratados.

Flexibilidad: La academia cuenta con una variedad de servicios de acuerdo a las edades de los grupos en formación (formación 1, formación 2, formación 3, grupo de alto rendimiento y grupo de adultos y mayores).

Tabla 4.39. Flexibilidad de los servicios de enseñanza según grupos de edades

Portafolios	Edades
Grupo de formación 1	8-9 años
Grupo de formación 2	10-12 años
Grupo de formación 3	13- 14 años
Grupo de alto rendimiento	15-25 años
Grupo adultos y mayores	26 años- 50 años

Elaboración propia

De acuerdo a la información levantada en el cuestionario aplicado, se pudo identificar que los aspectos que se deberían mejorar en el servicio, en la institución donde practicó el vóley (**pregunta 2 del cuestionario**), son:

En la tabla 4.40, se puede ver que del total de 215 personas que practican en un “Club”, el 28.8% (62) consideran que la calidad en el entrenamiento es el aspecto más importante. Este escenario también se puede apreciar en las demás instituciones. Así, tenemos que de un total de 58 personas que practican el vóley en un colegio el 39.6% (23) de ellas también considera a la calidad del entrenamiento como vital, similar situación para el caso de independientes, de un total de 35 personas el 37.1% (13) de ellas también otorga preferencia a la calidad del entrenamiento. Otros aspectos relevantes que se pueden apreciar en menor proporción, son la dinámica de la clase, y la infraestructura.

Tabla 4.40. Aspectos a mejorar en la institución donde practicó el vóley

Aspectos a mejorar	Club	Colegio	Independiente	Ninguna
Calidad Entrenamiento	62	23	13	17
Dinámica Clase	46	1	6	0
Exigencia	45	13	5	14
Infraestructura	36	13	9	16
Tecnología	26	8	2	5
Total	215	58	35	52

Fuente: Encuesta realizada a 360 personas, elaboración propia.

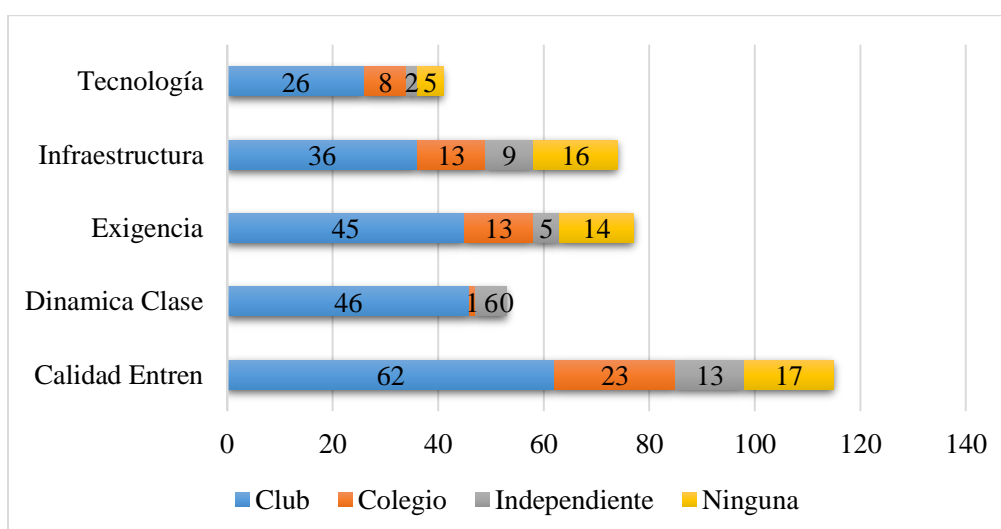


Gráfico 4.12. Aspecto a mejorar en donde practicó el vóley

Fuente: Encuesta realizada a 360 personas, elaboración propia.

Tiempos de formación: Los tiempos de formación están en función a las edades y también en función a la intensidad con la que se realiza los entrenamientos

Tabla 4.41. Tiempos de duración del servicio de formación en la Academia de vóley

Portafolios	Edades	Tiempo de formación
Grupo de formación 1	8-9 años	06 meses
Grupo de formación 2	10-12 años	06 meses
Grupo de formación 3	13- 14 años	06 meses
Grupo de alto rendimiento	15-25 años	12 meses
Grupo adultos y mayores	> 25 años- 50 años	06 meses

Elaboración propia

4.7.2 Definición y características del servicio

El siguiente diseño de plan de operaciones muestra los diferentes servicios, tiempos de duración y las ventajas diferenciadas del servicio.

Tabla 4.42. Definición del servicio y descripción

Definición del servicio	Descripción del servicio
Tipo de servicio	Adiestramiento en vóley
Modalidades de servicio	Presencial dentro de las instalaciones del colegio.
Duración del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Duración entre 8 a 14 años es de 06 meses. • Duración de 15-25 años es de 12 meses. • Duración entre 26 a 50 años es de 06 meses.
Ventajas diferenciales del servicio	Es un servicio de calidad, brindados por profesionales acreditados.
Beneficios explícitos	Uso de material de calidad en los entrenamientos y profesionales calificados.
Beneficios implícitos	Logro de resultados en adiestramiento en vóley.
Grado de contacto con el cliente	Contacto directo con los interesados en practicar el deporte.

Elaboración propia

Respecto a las características y diferenciación de los grupos de formación, a continuación, se muestran los aspectos principales.

Tabla 4.43. Características y diferencias de los grupos de formación

Servicio	Descripción	Ejercicios	Intensidad	Dirigido a	Horarios
Grupo de formación 1	En este servicio se busca introducir al niño en la práctica del deporte, con metodologías recreativas y dinámicas.	Ejercicios de motricidad Ejercicios de recreación Ejercicios de psicomotricidad Ejercicios de coordinación Trabajos recreativos con balón Juegos con balón	4 horas por semana, es decir dos días en la semana cada uno con 2 hora de duración.	Adolescentes entre 8 y los 9 años de edad.	lunes y miércoles: 04: PM a 06 PM
Grupo de formación 2	Generación de fundamentos técnicos del deporte del voleibol.	Ejercicios de coordinación Lanzamiento de balón Trabajo físico Voleo(toque de dedos) Ejercicios básicos de defensa Fuerza de brazos Posicionamiento en la cancha Saques bajo mano Posturas correctas Ejercicio de saltos Trabajo táctico sin balón	5 horas por semana, es decir dos días en la semana cada uno con 2.50 horas de duración.	Adolescentes entre 10 y los 12 años de edad.	lunes y miércoles 04: PM a 06:30 PM
Grupo de formación 3	Generación y perfeccionamiento de fundamentos técnicos del deporte del voleibol.	Saques dirigidos Técnica para colocar balones Trabajo con pesas Sistema de juego Ataque y defensa Partidos de práctica Ejercicios de flexibilidad Saltos en taburete Ejercicio de velocidad Trabajo táctico de bloqueo Resistencia	7.50 horas por semana, es decir tres días en la semana cada uno con 2.5 horas de duración.	Adolescentes entre 13 y los 14 años de edad.	martes, jueves y viernes 04: PM a 06:30 PM
Grupo de alto rendimiento	Entrenadores altamente capacitados perfeccionan la técnica y realizan la fundamentación física necesaria, para que la deportista tenga la capacidad de enfrentar torneos con un rendimiento más exigente.	Sistemas de juego avanzado Defensa de todas las posiciones Ataque y defensa en pareja Físico con mayor intensidad Trabajo táctico Trabajo de armado con pesas Saques dirigidos Saltos con obstáculos Trabajo táctico para bloqueo Resistencia Fuerza explosiva	10 horas por semana, es decir cuatro días en la semana cada uno con 2.50 horas de duración.	Jóvenes entre 15 y los 25 años de edad.	Lunes, Martes, Jueves y viernes 04: PM a 07:30 PM
Grupo adultos y mayores	Entrenamiento personalizado.	Partidos de práctica internos Trabajos de soltura Trabajo físico en poca intensidad Ejercicios tácticos Ataque y defensa	Dependiendo de la disponibilidad de tiempo, se organizará un grupo. 3 veces por semana de 2.5 horas	Adultos entre 25 a 50 años de edad.	Horario libre tarde (7.5 horas en tres días de la semana)

Fuente: Estudio de mercado, elaboración propia

Es preciso señalar que las instalaciones del Colegio Nuestra Señora de Lourdes, cuenta con 2 canchas de vóley, lo cual nos permitirá desarrollar actividades con 2 grupos de formación, permitiendo flexibilidad en los horarios y evitar cruces en los horarios de enseñanza.

Sobre los profesionales que estarán a cargo de la preparación, ésta estará a cargo del entrenador, un preparador físico, un médico terapeuta, que realizará visitas de manera periódica para poder velar por el bienestar físico de las deportistas. Por último, el utilero que se encargará del recojo de los implementos y de la limpieza del establecimiento.

La gerencia administrativa tendrá la función de velar por los requerimientos de las deportistas, así como la logística y el buen funcionamiento del servicio, en apoyo con la secretaria administrativa.

Sobre la maquinaria e implementos a utilizar en cada grupo de formación, en el caso de los grupos de formación 1, formación 2 y formación 3, al ser niñas, utilizarán los implementos básicos como balones, las mismas canchas de vóley acondicionadas, conos de entrenamiento, equipos de ejercitación como set de pesas y mancuernas (con el pesaje adecuado para su edad) y tendrán acceso a útiles de botiquín y primeros auxilios ante alguna emergencia. En los grupos de formación de alto rendimiento y adultos, ellos tendrán acceso a todos los implementos con los que cuenta la Academia de vóley. En este punto es preciso e indicar el factor intensidad, si bien es cierto gozan de los mismo implementos y maquinarias, sin embargo, la intensidad de uso es mayor, así como la exigencia.

Sobre lo que aprenderán en cada grupo de formación, está basado en un proceso de formación, que comprende la parte teórica (reglamento, reglas de juego, conocimiento del campo, áreas, las puntuaciones, las rotaciones, tiempos para descanso etc.), así como, la parte práctica (servicio de saque, recepción, colocación, ataque-remate, bloqueo y defensa de campo) y las estrategias de juego, las cuales se desarrollan en cada grupo pero de forma gradual, la intensidad y exigencia, también está en función de las edades de las deportistas, entre las estrategias tenemos; sistemas de ataque, sistemas de recepción y sistemas defensivos.

Por último, la etapa de competencias o campeonatos, los cuales se coordinarán mediante la gerencia y se pactarán competiciones a nivel local y provincial en una

primera etapa, hasta lograr consolidar equipos que representen a la academia en las competencias nacionales.

Servicios adicionales que les gustaría que se brinden:

En el cuestionario aplicado, se pudo levantar información acerca de los servicios adicionales que a las interesadas le gustaría que se brindará en la “Academia de Vóley D’Forza” (**pregunta 7 del cuestionario**). Los resultados nos indican que:

De un total de 360 encuestados, el 39.4% (142 encuestados), consideran que se debería brindar el servicio adicional de alquiler de canchas deportivas. El 29.4% (106 encuestados) consideran que se debería incluir como servicio adicional el servicio de comida fitness. El 15.8% (57 encuestados) manifiesta que se debe incluir el servicio de enseñanza de otros deportes, y un 14.2% manifiesta que la academia de vóley debe incluir todos los servicios de manera integral, es decir, distintos deportes, alquiler de canchas deportivas y comida fitness para deportistas.

Tabla 4.44. Servicios adicionales que demandaría

Servicios adicionales	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (p)
Distintos deportes	57	0.158	15.8%
Otros servicios	4	0.011	1.1%
Serv. Alquiler canchas	142	0.394	39.4%
Serv. Comida fitness	106	0.294	29.4%
Todos los servicios	51	0.142	14.2%
Total	360	1.000	100.0%

Fuente: Encuesta realizada a 360 personas, elaboración propia.

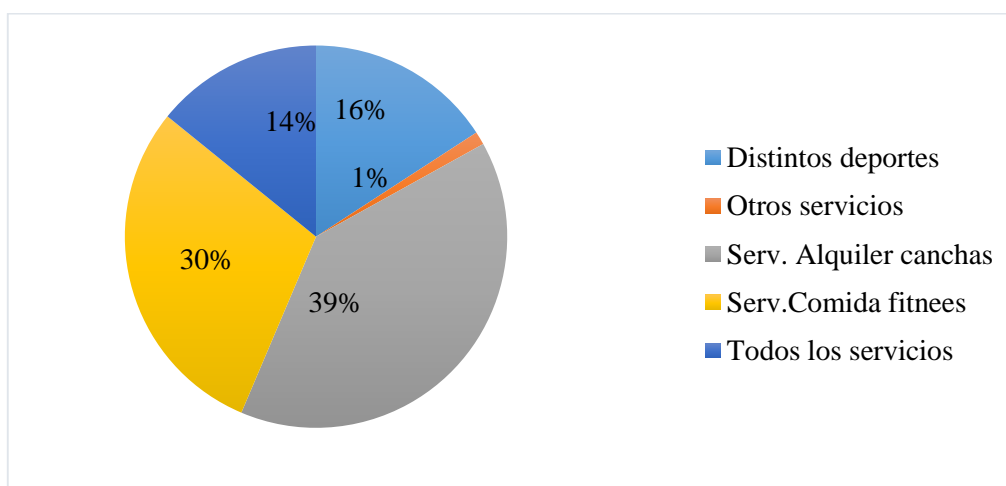


Gráfico 4.13. Servicios adicionales que demandaría

Fuente: Encuesta realizada a 360 personas, elaboración propia.

4.7.3 Requerimientos de la Academia de vóley

A continuación, se presenta el detalle de los requerimientos para iniciar a operar la Academia de vóley. Se consideran los gastos de constitución de la empresa, la licencia de funcionamiento, así como el detalle de los materiales e implementos deportivos, los equipos deportivos, los materiales y equipos de oficina y el gasto en capacitación e inducción del personal.

Tabla 4.45. Principales requerimientos de la Academia de Vóley

IMPLEMENTOS DEPORTIVOS	Valor unitario	Cantidad	Total
Balones Mikasa Mva200	S/ 135.00	20	S/ 2,700.00
Balones para armadoras	S/ 135.00	10	S/ 1,350.00
Mallas para guardar balones	S/ 178.00	2	S/ 356.00
Net de vóley profesional	S/ 90.00	2	S/ 180.00
Conos de entrenamiento (PAQ. 20 unidades)	S/ 65.00	2	S/ 130.00
Tablero de entrenamiento de vóley	S/ 45.00	2	S/ 90.00
Silbatos	S/ 15.00	4	S/ 60.00
Cronómetros	S/ 35.00	4	S/ 140.00
Camisetas deportivas	S/ 30.00	100	S/ 3,000.00
Salta sogas profesional	S/ 50.00	20	S/ 1,000.00
MAQUINARIA Y EQUIPOS			
Parantes de vóley con sistema telescópico	S/ 2,900.00	2	S/ 5,800.00
Set de pesas+ mancuernas	S/ 185.00	4	S/ 740.00
Silla de arbitro	S/ 2,430.00	2	S/ 4,860.00
mini laptop-cuerpo técnico	S/ 1,190.00	1	S/ 1,190.00
MUEBLES Y ENSERES			
Equipo de telefonía	S/ 500.00	1	S/ 500.00
Laptop-Gerencia	S/ 1,750.00	1	S/ 1,750.00
Escritorio (mueble)	S/ 800.00	1	S/ 800.00
Silla ejecutiva	S/ 300.00	1	S/ 300.00
Mueble de oficina (archivos)	S/ 800.00	1	S/ 800.00
Sillas para recepción (reuniones)	S/ 25.00	50	S/ 1,250.00
TOTAL, REQUERIMIENTO			26,996.00

Fuente: Información de precios de mercado (ver cotizaciones en anexos)

Es preciso indicar que las cotizaciones de la maquinaria, equipos e implementos deportivos, mostradas en la Tabla 4.41., han sido consultadas y obtenidas en línea de manera virtual, en tiendas en línea y de proveedores de la web, los cuales son de la zona de Lima en su mayoría, que es la plaza en donde más se ofrecen este tipo de implementos deportivos. La información de las cotizaciones se detalla en la parte de anexos.

4.7.3.1 Uso de maquinaria y equipos de vóley

A continuación, se detalla la maquinaria, equipos e implementos deportivos, que se utilizarán en el servicio de enseñanza

- a) **Parantes de vóley con sistema telescópico:** Es el equipo principal para el armado de la cancha de juego. Fabricado con tubo de fierro redondo de 3” de diámetro para competencias oficiales, con reguladores para varones, damas y junior.

Figura 4.5. Parantes del vóley con sistema telescópico



Fuente: Tomado de imágenes de mercado libre, sistema en línea

- b) **Silla de árbitro para vóley:** Es la torre principal en donde se ubica el juez del partido, o árbitro, mediante el cual se realiza el control y medicación del juego.

Figura 4.6. Silla de árbitro para vóley



Fuente: Tomado de imágenes de mercado libre, sistema en línea

- c) **Malla net para vóley profesional:** Es la principal encargada de dividir el campo en dos partes, lo cual hace que se delimite el espacio del terreno que corresponde a ambos equipos, lo que refleja entonces la importancia de tener en cuenta que es sumamente fundamental para el desarrollo del juego. Son diseñadas de un material que sea duradero y resistente, este material es conocido como polipropileno, en otras ocasiones es utilizado otro tipo de material. El polipropileno es un material en lo particular, este se le aporte una resistencia significativa en el momento que se hace un lanzamiento de pelota.

Figura 4.7. Malla net para vóley profesional



Fuente: Tomado de imágenes de mercado libre, sistema en línea

- d) **Balones de vóley:** Es el principal implemento deportivo del vóley, la forma oficial de la pelota es esférica, creando un casi redondo, pero no quedando así completamente. La finalidad de esta forma es lograr que los jugadores logren hacer un cómodo rebote con las manos y que estas no salgan lastimadas. Su peso no puede excederlo de los 280 gramos ni tampoco ser más ligero que 260 gramos.

Figura 4.8. Balón de vóley Mikasa profesional



Fuente: Tomado de imágenes de mercado libre, sistema en línea

- e) **Camisetas deportivas:** Este implemento forma parte de la indumentaria del deportista, la Academia planifica, la confección mínima de 150 unidades para inicio de operaciones en el primer año, según el número de inscritas (30 por cada grupo de formación), la misma que tendrá grabado el logo de la Academia, así como el nombre y número de la deportista, a modo de identificación.

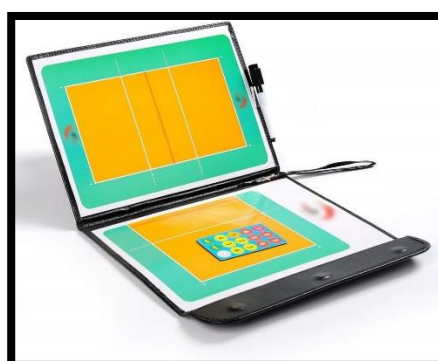
Figura 4.9. Camiseta deportiva para dama



Fuente: Tomado de imágenes de mercado libre, sistema en línea

- f) **Tablero de entrenamiento:** Sirve para diseñar y realizar estrategias de juego, para cual dispone de un diagrama del campo de juego y en él se pueden editar posiciones, y jugadas.

Figura 4.10. Tablero de entrenamiento



Fuente: Tomado de imágenes de mercado libre, sistema en línea

- g) **Equipos de pesas y mancuernas:** Estos equipos servirán para el desarrollo muscular de los deportistas, con la finalidad de desarrollar la potencia de las jugadoras, Tiene la característica de contar con pesajes diferentes, lo cual permitirá que la usen las niñas de diferentes edades y los adultos.

Figura 4.11. Equipos de pesas y mancuernas



Fuente: Tomado de imágenes de mercado libre, sistema en línea

- h) **Malla para guardas balones:** Esta malla sirve para guardar los balones con los que se realiza el entrenamiento, con la finalidad de tener un orden de inventarios de los balones y tener un orden de los implementos utilizados, tiene una capacidad de 10 balones aproximadamente.

Figura 4.12. Malla para guardar balones



Fuente: Tomado de imágenes de mercado libre, sistema en línea

- i) **Salta sogá profesional:** Es un implemento deportivo utilizado para realizar saltos. Este tipo de implemento le brinda al deportista el desarrollo de la mayoría de los músculos, contribuyéndole a mejorar su balance y coordinación y le permite aumentar su resistencia cardiovascular.

Figura 4.13. Salta sogá profesional



Fuente: Tomado de imágenes de mercado libre, sistema en línea

- j) **Conos de entrenamiento:** Estos implementos son utilizados para trabajos de demarcación de áreas, trabajos de agilidad y otros. Conos de 24 cm en PVC, PVC semi flexible, Altura 24 cm, Base 10cm x 10cm.

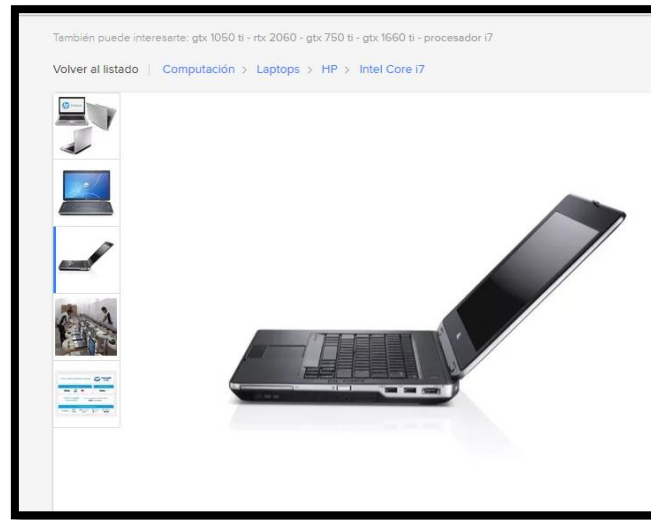
Figura 4.14. Conos de entrenamiento deportivo



Fuente: Tomado de imágenes de mercado libre, sistema en línea

k) Mini-laptop: La mini-laptop sirve para poder ver de manera inmediata las jugadas, repeticiones de tiros, y tener un mejor panorama de las jugadas, En la actualidad es muy utilizado por los equipos de vóley, sobre todo en los entretiempos, en donde el técnico puede dar indicaciones sobre el juego que se está desarrollando.

Figura 4.15. Table electrónica para entrenador



Fuente: Tomado de imágenes de mercado libre, sistema en línea

En una primera etapa el proyecto iniciará con la maquinaria y equipo detallado en la tabla de requerimientos, dado que el proyecto recién se está estableciendo, sin embargo, en un mediano plazo, cuando se obtengan los primeros márgenes de ganancia posterior a la recuperación del capital, la gerencia propone ir adquiriendo maquinaria y equipo, a modo de reinversión con los excedentes.

Es preciso señalar que la maquinaria especializada es costosa y existen pocos proveedores que ofrecen este tipo de implementos, por tanto, requiere de una fuerte inversión, lo cual duplicaría el valor de la inversión inicial y no es favorable en una primera etapa.

4.7.4 Seguimiento de procesos clave del servicio

La línea de los procesos claves del servicio ofrecido por la “Academia de formación de vóley D’Forza”, sigue la siguiente secuencia:

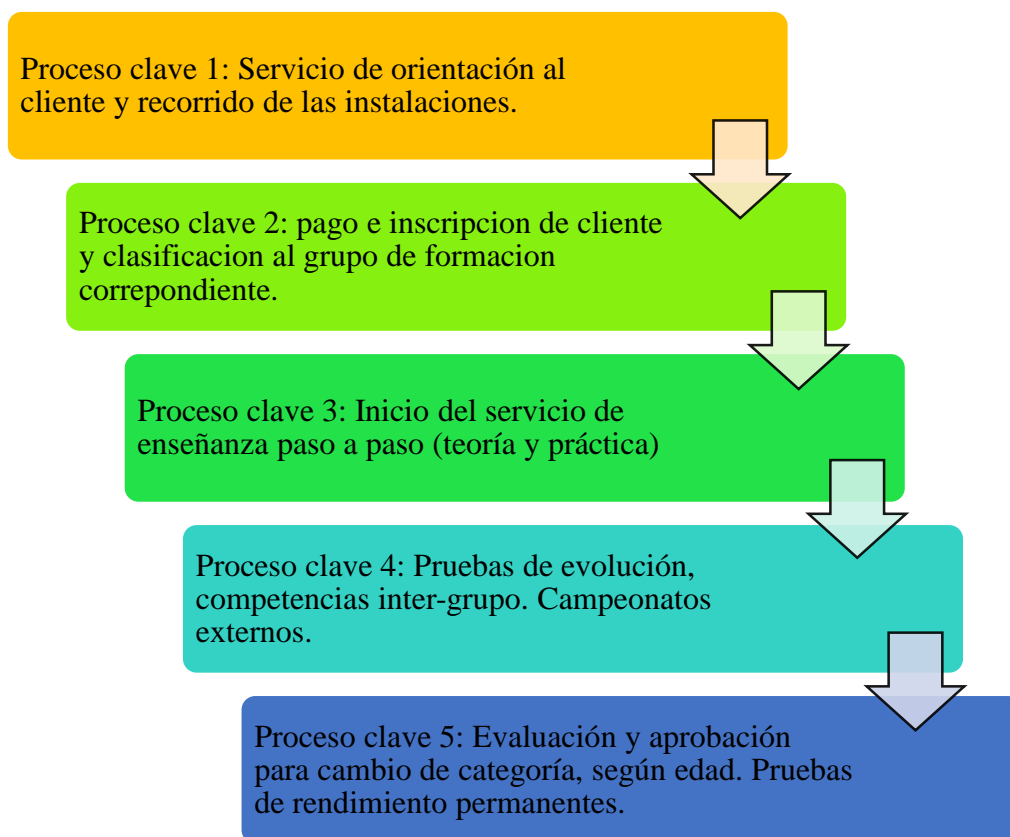


Gráfico 4.14 Procesos claves del servicio de enseñanza en la Academia de vóley

Elaboración: Propia

4.7.5 Ubicación de las instalaciones

Figura 4. 16 Ubicación de las instalaciones



Fuente: Lotización de Piura, elaborado por un especialista en Arquitectura.

4.8 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

4.8.1 Definición del plan de recursos humanos

Dentro del plan de recursos humanos, hemos desarrollado los principales objetivos como hacer una selección adecuado del, los planes estratégicos, gestión de los recursos humanos, la motivación y empoderamiento.

4.8.2 Objetivos del plan de recursos humanos

A continuación, se presentan tres categorías de objetivos que regirán en el área de recursos humanos en el presente estudio de mercado.

a. Objetivos explícitos:

- Atraer entrenadores y formadores de la especialidad de educación física altamente calificados y capaces de desarrollar y adquirir las competencias necesarias para la academia de vóley.
- Retener a los empleados más eficientes y productivos a fin de que aporten al logro de objetivo común de la academia de vóley.
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la academia, a través de capacitaciones, congresos y talleres de acuerdo a su especialidad.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la academia de vóley y así de esa manera tengan sentido de pertenencia para con nuestra organización.

b. Objetivos implícitos:

- Tener a los mejores profesionales de cada de las especialidades requeridas, a fin de que contribuyan con la productividad, eficiencia y eficacia de la academia de vóley.
- Mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores de a través de una escala de aumentos salariales de acuerdo a su rendimiento, logro de metas y desempeño.
- Academia de vóley pone énfasis en el cumplimiento de sus directrices y normativas disciplinarias, las cuales deben ser respetadas por cada uno de sus colaboradores.

4.8.3 Planeamiento estratégico de los recursos humanos

Academia de vóley planea una estrategia de optimizar todos y cada una de los costos que acarrearán poner en marcha el presente plan de negocios para lo cual prevé los siguientes mecanismos estratégicos:

- Aumentar la productividad de sus colaboradores haciéndolos partícipes de talleres, cursos, congresos y capacitaciones y así de esa manera puedan traer esos conocimientos obtenidos y poner en práctica dentro de la academia de vóley.
- Tercerización (outsourcing) en un primer momento la academia de vóley hará sus contrataciones directamente con cada uno de sus trabajadores, en un mediano o largo plazo cuando tenga una expansión en sus instalaciones y sucursales, se espera aplicar la tercerización a fin de optimizar costos en el área de recursos humanos.
- Capacitar a todos los trabajadores para que puedan ejercer su trabajo de manera óptima y eficiente.

4.8.4 Gestión de recursos humanos

En el presente capítulo abarcaremos tres etapas concernientes a la gestión de recursos humanos: organización de recursos humanos, incorporación de los recursos humanos y retribución de los recursos humanos.

Etapas I: Organización de recursos:

En esta primera etapa la academia de vóley especifica las características que se debe considerar en cada uno de los puestos, su valoración y capacitación respectiva para lograr ocupar cada uno de los puestos ofrecidos.

Descripción del puesto: Gerente

Licenciado en Administración de empresas, con capacidad de gestión, liderazgo y obtención de resultados, es necesario que tenga un alto nivel de ética y grandes valores humanos a la hora de tomar decisiones y amplia experiencia en manejo de personal.

Identificación del puesto

Empresa: Academia de formación de vóley D'Forza

Título: Gerente general

Departamento: Gerencia

Local: Piura

Periodicidad: Diaria (lunes-sábado)

Tipo de trabajo: Tiempo completo (9 am a 6 pm)

Dependencia jerárquica (reporta a): Gerente general

Fecha de elaboración: 1/08/2019

Aprobado por: Brenda Sofía Agurto Guarnizo

Información del contacto: academiadevoley@gmail.com

Deberes:

1. Planificar los objetivos generales y específicos de la academia de vóley a corto y largo plazo
2. Organizar la estructura de la academia de vóley actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos
3. Dirigir la Academia de vóley, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de la academia.
4. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
5. Coordinar las jornadas y eventos de publicidad como visitas a instituciones educativas, difusión en redes sociales, y diferentes medios de comunicación.

Perfil del puesto:

Formación: Licenciado

Experiencia laboral: Puesto auto gestionado (Gerente General gestionará la Academia de formación de vóley D'Forza)

Competencias: Liderazgo, responsabilidad, integridad, orientación a resultados, trabajo en equipo, capacidad analítica.

Atributos personales: Habilidad para comunicarse, facilidad para tratar con personas, presentación personal impecable.

Conocimientos: conocimientos del giro y manejo del negocio y conocimiento del trato con los clientes.

Idiomas: inglés nivel básico

Manejo de herramientas de informática: office nivel básico

Descripción del puesto: Entrenador principal

Licenciado en educación física, con estudios como técnico, con capacidad de liderazgo organización y obtención de resultados, es necesario que tenga un alto nivel de ética y grandes valores humanos a la hora de tomar decisiones y amplia experiencia en manejo de equipos en la disciplina del vóley.

Identificación del puesto:

Empresa: Academia de formación de vóley D´Forza

Título: Entrenador

Departamento: Entrenamiento y preparación física

Local: Piura

Periodicidad: Diaria (lunes-sábado)

Tipo de trabajo: Tiempo completo (9 am-6 pm)

Dependencia jerárquica (reporta a): Gerencia general

Fecha de elaboración: 1/08/2019

Aprobado por: Brenda Sofía Agurto Guarnizo

Información del contacto: academiadevoley@gmail.com

Deberes:

1. Planear eficientemente cada una de las rutinas de las voleibolistas.

2. Liderar el comando técnico de la academia de vóley en los entrenamientos de rutina.
3. establecer conexiones afectivas y de cohesión con cada uno de los grupos a entrenar.
4. hacer prevalecer el trabajo en equipo al momento de los entrenamientos y partidos oficiales.

Perfil del puesto:

Formación: Licenciado

Nivel FPV: 2 o 3 / gestor deportivo

Experiencia laboral: 1 a 5 años mínimo

Competencias: Disciplina, responsabilidad, integridad, orientación a resultados, trabajo en equipo, capacidad analítica.

Atributos personales: disciplinado, líder, honesto y presentación impecable.

Conocimientos: conocimientos del giro y manejo del negocio y conocimiento del trato con los clientes.

Idiomas: inglés nivel intermedio

Manejo de herramientas de informática: office nivel intermedio

Descripción del puesto: Entrenador/preparador físico

Licenciado en educación física, con capacidad de organización y obtención de resultados, es necesario que tenga un alto nivel de ética y grandes valores humanos a la hora de tomar decisiones y amplia experiencia en la preparación física de equipos en la disciplina del vóley.

Identificación del puesto: Entrenador físico

Empresa: Academia de formación de vóley D'Forza

Título: Entrenador/preparador físico

Departamento: Entrenamiento y preparación física

Local: Piura

Periodicidad: Diaria (lunes-sábado)

Tipo de trabajo: Tiempo completo (9 am a-6 pm)

Dependencia jerárquica (reporta a): Entrenador principal

Fecha de elaboración: 1/08/2019

Aprobado por: Brenda Sofía Agurto Guarnizo

Información del contacto: academiadevoley@gmail.com

Deberes:

1. Responsable de la organización y ejecución de los trabajos físicos generales
2. Organización de los trabajos físicos específicos.
3. Encargado de la alimentación de la concentración.
4. Encargado de la sala de musculación y pesaje de deportistas

Perfil del puesto:

Formación: Licenciado en educación física

Experiencia laboral: 1 a 5 años mínimo

Competencias: Disciplina, responsabilidad, integridad, orientación a resultados, trabajo en equipo, capacidad analítica.

Atributos personales: disciplinado, honesto y presentación impecable.

Conocimientos: conocimientos del giro y manejo del negocio y conocimiento del trato con los deportistas.

Idiomas: inglés nivel básico

Manejo de herramientas de informática: office nivel básico

Descripción del puesto: Médico- terapeuta

Médico de profesión, especialista en recuperación y traumatología, con capacidad para el manejo de situaciones de emergencia, es necesario que tenga un alto nivel de ética y grandes valores humanos a la hora de tomar decisiones y amplia experiencia en su especialidad.

Identificación del puesto: Médico terapeuta

Empresa: Academia de formación de vóley D´Forza

Título: Médico terapeuta

Departamento: Entrenamiento y preparación física

Local: Piura

Periodicidad: Diaria (lunes-sábado)

Tipo de trabajo: Tiempo completo (9 am a-6 pm)

Dependencia jerárquica (reporta a): Entrenador principal y Gerente

Fecha de elaboración: 1/08/2019

Aprobado por: Brenda Sofía Agurto Guarnizo

Información del contacto: academiadevoley@gmail.com

Deberes:

1. Responsable de la organización y ejecución de los trabajos físicos generales
2. Organización de los trabajos físicos específicos.
3. Encargado de la alimentación de la concentración.
4. Encargado de la sala de musculación y pesaje de deportistas.

Perfil del puesto:

Formación: Medicina humana

Experiencia laboral: 1 a 5 años mínimo

Competencias: Disciplina, responsabilidad, integridad, orientación a resultados, trabajo en equipo, especialista en el área de terapia física.

Atributos personales: disciplinado, honesto y presentación impecable.

Conocimientos: conocimientos de terapia física y traumatología

Idiomas: inglés nivel básico

Manejo de herramientas de informática: office nivel básico

Descripción del puesto: secretaria

Técnica en secretariado, con capacidad de organización y orientada al logro de resultados, es necesario que tenga un alto nivel de ética y grandes valores humanos a la hora de tomar decisiones y amplia experiencia en la organización de actividades y manejo de agenda y archivos.

Identificación del puesto

Empresa: Academia de formación de vóley D´Forza

Título: secretaria

Departamento: Gerencia

Local: Piura

Periodicidad: Diaria (lunes-sábado)

Tipo de trabajo: Tiempo completo (9 am-6 pm)

Dependencia jerárquica (reporta a): Gerente general

Fecha de elaboración: 1/08/2019

Aprobado por: Brenda Sofía Agurto Guarnizo

Información del contacto: academiadevoley@gmail.com

Deberes:

1. Recibir, clasificar, tramitar y controlar la correspondencia y documentación diversa recibida, tanto interna como externa.
2. Atención telefónica de acuerdo a las normas de cortesía establecidas y dar el debido curso.
3. Recoger y canalizar los mensajes dirigidos al personal de la academia de vóley.
4. Enviar comunicaciones internas y documentos relacionados a los diferentes departamentos administrativos.

Perfil del puesto:

Formación: Secretariado ejecutivo

Experiencia laboral: Entre 1 a 5 años mínimo.

Competencias: Orden, limpieza, responsabilidad, integridad, orientación a resultados, trabajo en equipo, capacidad analítica.

Atributos personales: Habilidad para comunicarse, facilidad para tratar con personas, presentación personal impecable.

Conocimientos: conocimientos de redacción de informes, organización de actividades, manejo de agenda y organización de actividades.

Idiomas: inglés nivel básico

Manejo de herramientas de informática: office nivel intermedio

Etapas II: Incorporación de recursos humanos

a. Reclutamiento de personal

En el presente apartado se abarcará las fuentes de reclutamiento y métodos de reclutamiento y selección del personal que utilizará la academia de vóley para evaluar al personal idóneo para hacer los respectivos contratos.

b. Fuentes de reclutamiento

- internet (CompuTrabajo)
- sitio web de la empresa
- avisos en diario de mayor circulación local.

c. Métodos de reclutamiento

- Anuncios vía web
- Anuncio en diario

d. Selección del personal

Para seleccionar el personal idóneo para cada uno de los puestos se harán las siguientes pruebas:

1. Revisión de solicitudes

2. Pruebas de selección
3. Entrevistas de selección
4. Verificación de antecedentes y referencias
5. Decisión de selección

Etapla III: Definición de régimen laboral y remuneraciones

De acuerdo a la Superintendencia de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), las micro y pequeñas empresas (MYPES) pueden acogerse a un régimen especial, al amparo de la Ley N.º 30056 y la aprobación del T.U.O. de la Ley MIPYME. Decreto Supremo 013-2013 o Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial.

Para acceder a este régimen laboral especial, se considera los siguientes criterios:

- Número de trabajadores: De 1 a 10, microempresa y de 1 a 100 pequeña empresa.
- Volumen de ventas: Hasta 150 UIT, microempresa y hasta 1700 UIT pequeña empresa.

Para el caso de la academia de vóley se estableció en el segmento Microempresas ya que las proyecciones de ventas de los 5 años de ejercicio de vida útil, no superan las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) al año, es decir $150 \times S/.4200 = S/630,000$. Además, se cuenta con una planilla de 6 trabajadores.

Tabla 4.46. Beneficios laborales de los trabajadores de la Micro y pequeña empresa

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital (RMV)	Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios	Descanso vacacional de 15 días calendarios

Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional	Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
	Derecho a participar en las utilidades de la empresa
	Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral-Elaboración propia

La Academia de formación de vóley D'Forza, tendrá en planilla a sus trabajadores, bajo el régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa, a siete (6) trabajadores entre los cuales tenemos; 4 colaboradores en el área de entrenamiento y preparación física y 2 en la parte administrativa.

En la siguiente tabla se puede apreciar las remuneraciones del personal de acuerdo al cargo que desempeñaran.

Tabla 4.47. Gastos de remuneración de personal anual

Cargo/Puesto	N° De colaboradores	Remuneración Bruta mensual	Total Remuneración	Seguro ESSALUD (9%)	Total remuneración mensual	Descanso vacacional (50% de una RB)	Total remuneración anual
CUERPO TÉCNICO							
Entrenador	1	S/ 4,500.00	S/ 4,500.00	S/ 405.00	S/ 4,905.00	S/ 2,250.00	S/ 61,110.00
Preparador físico	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 135.00	S/ 1,635.00	S/ 750.00	S/ 20,370.00
Médico-Terapeuta	1	S/ 1,750.00	S/ 1,750.00	S/ 157.50	S/ 1,907.50	S/ 875.00	S/ 23,765.00
Utilero-limpieza	1	S/ 1,050.00	S/ 1,050.00	S/ 94.50	S/ 1,144.50	S/ 525.00	S/ 14,259.00
Sub total		S/ 8,800.00	S/ 8,800.00	S/ 792.00	S/ 9,592.00	S/ 4,400.00	S/119,504.00
ADMINISTRATIVOS							
Gerente General	1	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 270.00	S/ 3,270.00	S/ 1,500.00	S/ 40,740.00
Secretaria	1	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 108.00	S/ 1,308.00	S/ 600.00	S/ 16,296.00
Sub total		S/ 4,200.00	S/ 4,200.00	S/ 378.00	S/ 4,578.00	S/ 2,100.00	S/ 57,036.00
TOTAL			13,000.00	1,170.00	14,170.00	6,500.00	176,540.00

Fuente: Información de precios de mercado, Elaboración propia

4.8.5 Motivación

La “Academia de formación de vóley D’Forza” brindará una escala de incentivos como capacitaciones, talleres, viajes y congresos por lograr determinados objetivos que ayuden a obtener la mayor rentabilidad posible para la empresa.

4.8.6 Empoderamiento

Establecer una línea clara de cada uno de los roles y funciones que deben ejercer y obedecer los trabajadores para que puedan liderar en cada uno de sus puestos de trabajo, de la manera más eficiente posible.

4.9. PLAN FINANCIERO

La parte financiera del plan es importante para observar la rentabilidad de la “Academia de formación de vóley D’Forza” y de esta forma encontrar la estrategia a realizar para poner en marcha el proyecto; esta parte muestra la realidad en cifras y es la guía para entender la situación futura de la Academia, con el fin de verificar qué tan bueno es el proyecto y qué tiempo será necesario para obtener el retorno de la inversión.

El proceso a realizar es la determinación de los ingresos y egresos a fin de poder estructurar los estados financieros: Estado de ganancias y pérdidas y flujo de caja, teniendo en cuenta el año inicial y poder realizar una proyección de los mismos.

Considerando los datos de la Tabla 4.27, las ventas proyectadas responden a una estrategia de ingreso y permanencia en el mercado y las proyecciones se han realizado considerando un crecimiento conservador del 5 % anual.

Tabla 4.48 Demanda disponible, objetivo y proyección de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Disponible (49%)	151 949	153 772.88	155 618.16	157 485.58	159 375.40
Demanda Objetivo (0.5%)	7 597	7 689	7 781	7 874	7 969
Ventas proyectadas	100	105	110	116	122

Fuente: Elaboración propia

4.9.1. Determinación de los ingresos

Para determinar la estructura de ingresos, en primer lugar, se debe conocer la proyección de los precios de las mensualidades del servicio de enseñanza y la proyección del número de inscripciones a la Academia, las cuales se muestran a continuación:

Proyección del precio:

Para la proyección de los precios del servicio de enseñanza, se tomó como base la variación promedio del Índice de precios al consumidor (inflación), con datos de referencia de 20 años (1999-2018), el cual, según datos del Banco Central de Reserva del Perú, fue de 2.75% en promedio, y los precios del año base se determinaron en función a las respuestas obtenidas en el estudio de mercado.

Tabla 4.49. Proyección de precios de las mensualidades del servicio de enseñanza

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio (5 grupos de formación)	S/ 218.00	S/ 224.00	S/ 230.15	S/ 236.48	S/ 242.99

(*), Proyecciones en base a una tasa promedio de inflación del 2.75% anual.

Fuente: Información de estudio de mercado, Elaboración propia

Proyección de la cantidad:

Para la proyección del número de inscritos se estableció una tasa de crecimiento del 5%, la cual se determinó en base a los años de vida útil del proyecto. Se tomó en cuenta los siguientes factores; la capacidad de las instalaciones deportivas (aforo), limitación de canchas deportivas (2 canchas deportivas) y también en función a la disponibilidad de horarios por cubrir. El número de inscritos en el año base fue establecido en función a la conformación de 2 grupos de 10 personas para cada categoría o grupo de formación, de manera conservadora.

Tabla 4.50. Proyección del número de inscritos en la Academia de vóley

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total, de inscritos (5 grupos de formación)	100	105	110	116	122

Fuente: Estudio de mercado-Proyección en base a la capacidad de instalaciones y recursos (5%)
Elaboración propia

Una vez determinadas las proyecciones de los precios de las mensualidades y las proyecciones del número de inscritos en la Academia de vóley, se procede a realizar el cálculo de los ingresos del servicio, el cual resulta del producto de los precios por las cantidades de inscritos, multiplicados por los 12 meses del año, ya que las cifras corresponden a los precios de las mensualidades y el número de inscritos mensuales; y en base a ellos se proyectan los ingresos anuales.

Tabla 4.51. Estructura de ingresos anuales proyectados

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio (5 grupos de formación)	S/ 218.00	S/ 224.00	S/ 230.15	S/ 236.48	S/ 242.99
Total, de inscritos (5 grupos de formación)	100	105	110	116	122
Ventas totales	S/ 261,600.00	S/282,233.70	S/ 304,494.88	S/ 328,511.92	S/354,423.29

Fuente: Información de estudio de mercado, elaboración propia

4.9.2. Determinación de los costos y gastos

A continuación, se presentan los principales gastos para el funcionamiento de la Academia de vóley, tales como los gastos de remuneraciones, los gastos del alquiler de las instalaciones deportivas y los gastos de servicios básicos (luz, agua, teléfono, e internet).

4.9.2.1. Costos de implementos deportivos

Los costos de implementos deportivos, forma parte del costo variable, comprenden la compra de aquellos implementos que se compran con frecuencia inferior a un año, como lo es el caso de los balones deportivos, mallas, net de vóley, camisetas, salta sogas, etc. El costo de la compra de implementos asciende a S/9,006.00. A continuación, se presente la siguiente lista de implementos.

Tabla 4.52. Detalle de costo de implementos deportivos

Implementos	Valor unitario	Cantidad	Total	Costo anual
Balones Mikasa Mva200	S/ 135.00	20	S/ 2,700.00	S/ 2,700.00
Balones para armadoras	S/ 135.00	10	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00
Mallas para guardar balones	S/ 178.00	2	S/ 356.00	S/ 356.00
Net de vóley profesional	S/ 90.00	2	S/ 180.00	S/ 180.00
Conos de entrenamiento (docenas)	S/ 65.00	2	S/ 130.00	S/ 130.00
Tablero de entrenamiento de vóley	S/ 45.00	2	S/ 90.00	S/ 90.00
Silbatos	S/ 15.00	4	S/ 60.00	S/ 60.00
Cronómetros	S/ 35.00	4	S/ 140.00	S/ 140.00
Camisetas deportivas	S/ 30.00	100	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00
Salta sogas profesional	S/ 50.00	20	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
				S/ 9,006.00

Fuente: Precios de mercado (ver anexos de cotizaciones)

4.9.2.2. Costos de materiales y útiles

Los costos de materiales y útiles forman parte del costo variable, y comprende la compra de materiales de limpieza, oficina, y también el material y medicamentos para poder atender cualquier imprevisto de los deportistas, por ejemplo, pomadas, parches, inyecciones, y un botiquín básico para el local.

Tabla 4.53. Detalla de costo de materiales y útiles

RUBRO	Valor unitario	Cantidad	Total, mensual	Total, anual
Material para limpieza	S/ 100.00	1	S/ 100.00	1,200.00
Útiles de oficina	S/ 50.00	1	S/ 50.00	600.00
Material para emergencias (golpes, contracturas, lesiones, etc.)	S/ 150.00	1	S/ 150.00	1,800.00
Botiquín básico	S/ 100.00	1	S/ 100.00	1,200.00
TOTAL			S/ 400.00	4,800.00

Fuente: Información recopilada de precios de mercado

4.9.2.3. Gasto de servicios básicos

Los gastos en servicios básicos, también forman parte del costo variable en el servicio de enseñanza de la Academia. Estos se han definido en función al número de usuarios, teniendo en cuenta el número de inscritos, más el personal de la academia y visita de familiares de los deportistas, alrededor de 150 personas. Se consideran los conceptos del uso para el alumbrado de las canchas deportivas, el agua a utilizar para el aseo y uso de servicios higiénicos de las instalaciones. También se considera la telefonía móvil por parte de la administradora (Gerente), y la red inalámbrica de internet más el teléfono fijo, en plan económico de S/90 mensuales.

Tabla 4.54. Gastos por servicios básicos en uso de instalaciones

Concepto	Cantidad	Gasto	Total, mensual	Total, anual
Servicio de luz	1	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 1,200.00
Servicio de agua	1	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 1,200.00
Servicios de Internet+ Telf. fijo	1	S/ 100.00	S/ 100.00	S/ 1,200.00
Servicios de telefonía móvil	1	S/ 90.00	S/ 90.00	S/ 1,080.00
Total, gasto			S/ 390.00	S/ 4,680.00

Fuente: Tarifas en base a consumo de energía, elaboración propia

4.9.2.4. Gastos de remuneraciones

La “Academia de formación de vóley D’Forza”, tendrá en planilla en el régimen laboral especial de la microempresa y pequeña empresa, a seis (6) trabajadores, entre los cuales tenemos a 4 colaboradores en el área de entrenamiento y preparación física y 2 en la parte administrativa. En la siguiente tabla se puede apreciar las distintas remuneraciones del personal de acuerdo al cargo que desempeñaran.

Tabla 5.55. Gastos de remuneración de personal anual

Cargo/Puesto	N° De colaboradores	Remuneración Bruta mensual	Total, Remuneración	Seguro ESSALUD (9%)	Total, remuneración mensual	Descanso vacacional (50% de una RB)	Total, remuneración anual
CUERPO TÉCNICO							
Entrenador	1	S/ 4,500.00	S/ 4,500.00	S/ 405.00	S/ 4,905.00	S/ 2,250.00	S/ 61,110.00
Preparador físico	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 135.00	S/ 1,635.00	S/ 750.00	S/ 20,370.00
Médico-Terapeuta	1	S/ 1,750.00	S/ 1,750.00	S/ 157.50	S/ 1,907.50	S/ 875.00	S/ 23,765.00
Utilero-limpieza	1	S/ 1,050.00	S/ 1,050.00	S/ 94.50	S/ 1,144.50	S/ 525.00	S/ 14,259.00
Sub total		S/ 8,800.00	S/ 8,800.00	S/ 792.00	S/ 9,592.00	S/ 4,400.00	S/119,504.00
ADMINISTRATIVOS							
Gerente General	1	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 270.00	S/ 3,270.00	S/ 1,500.00	S/ 40,740.00
Secretaria	1	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 108.00	S/ 1,308.00	S/ 600.00	S/ 16,296.00
Sub total		S/ 4,200.00	S/ 4,200.00	S/ 378.00	S/ 4,578.00	S/ 2,100.00	S/ 57,036.00
TOTAL			13,000.00	1,170.00	14,170.00	6,500.00	176,540.00

Fuente: Información de precios de mercado, Elaboración propia

Cabe indicar que, el monto de las remuneraciones se determinó en base a precios de mercado, es decir se consultaron a personas conocedoras del deporte, tomándose como remuneración un promedio del mercado.

Se considera el 9% por pago de ESSALUD para los trabajadores, el cual es asumido por el empleador y el pago de 15 días de vacaciones en el año (equivalente al 50% de su remuneración bruta mensual).

Se realizó el cálculo de las remuneraciones anuales en base al total de remuneraciones percibidas en todo el año, resultando un total de gasto en remuneraciones de S/176,540, lo cual comprende S/119,5040.00 para el personal del cuerpo técnico y S/57,036.00 para el personal administrativo, en el primer año, los mismos que se mantienen constantes para los 5 años de vida útil del proyecto.

4.9.2.5. Gasto de servicio de alquiler

En la siguiente tabla se muestra el gasto en alquiler de las instalaciones para desarrollar las prácticas en la Academia de vóley. El alquiler se realizará en las instalaciones del colegio Nuestra Sra. De Lourdes bajo un convenio y contrato a plazo determinado.

Tabla 5.56. Gastos del alquiler de instalaciones

Concepto	Cantidad	Gasto	Total, mensual	Total, anual
Alquiler de instalaciones	1	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 36,000.00

Fuente: Información de mercado, elaboración propia

4.9.2.6. Gastos de publicidad

Se consideran gastos de publicidad por un total de S/. 2,000 al año, equivalente a 2 campañas de promoción, la cual se realiza a inicios de año e intermedio, ya que los ciclos de enseñanza son semestrales. Estas campañas se realizarán en las instituciones educativas de la ciudad de Piura, Castilla y Veintiséis de Octubre, con la finalidad de asegurar la cuota de inscritos, estos gastos involucran la entrega de volantes, movilidad para ir a los colegios, difusión radial, en medio escrito y en redes sociales.

Tabla 4.57. Gastos de publicidad

Concepto	Cantidad	Gasto	Total, anual
Publicidad	2	S/ 1,000.00	S/ 2,000.00

Fuente: Información de mercado, elaboración propia

4.9.2.7. Gastos de depreciación de maquinaria y equipos

El cálculo de la depreciación se determinó en función a las tasas de depreciación establecidas por la SUNAT. (Ver anexo 3, cuadro de depreciación para bienes).

Tabla 4.58. Depreciación de maquinaria y equipos

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS										
Activos	Valor unitario	Cantidad	Valor de adquisición total	% de depreciación	Depreciación contable en años	Vida útil técnica en años	Depreciación anual	Antigüedad al año 5 (años)	depreciación acumulada	Valor Contable
Parantes de vóley con sistema telescópico	S/ 2,900.00	2	S/ 5,800.00	10%	10	10	580.00	5	2,900.00	2,900.00
Set de pesas+ mancuernas	S/ 185.00	4	S/ 740.00	10%	10	10	74.00	5	370.00	370.00
Silla de arbitro	S/ 2,430.00	2	S/ 4,860.00	10%	10	10	486.00	5	2,430.00	2,430.00
Escritorio (mueble)	S/ 800.00	1	S/ 800.00	10%	5	5	80.00	5	400.00	400.00
Silla ejecutiva	S/ 300.00	1	S/ 300.00	10%	5	5	30.00	5	150.00	150.00
Sillas para recepción (reuniones)	S/ 25.00	50	S/ 1,250.00	10%	5	5	125.00	5	625.00	625.00
Mueble de oficina (archivos)	S/ 800.00	1	S/ 800.00	10%	5	5	80.00	5	400.00	400.00
Minilaptop-equipo técnico	S/ 1,190.00	1	S/ 1,190.00	25%	4	4	297.50	1	297.50	892.50
Equipo de telefonía	S/ 500.00	1	S/ 500.00	25%	4	4	125.00	1	125.00	375.00
Laptop-Gerencia	S/ 1,750.00	1	S/ 1,750.00	25%	4	4	437.50	1	437.50	1,312.50
Totales			S/ 17,990.00				2,315.00		8,135.00	9,855.00

Fuente: Información financiera del proyecto, elaboración propia

4.9.3. Estado de ganancias y pérdidas

Con la información presentada de los ingresos y egresos del servicio, se procede a construir el estado de ganancias y pérdidas, económico y financiero. Dentro del rubro ventas se consideran los ingresos por conceptos del servicio de enseñanza, de acuerdo a los 5 grupos de formación de la Academia de vóley.

Como componente del costo de venta se está considerando el alquiler del colegio (instalaciones deportivas de vóley), las remuneraciones del cuerpo técnico que influye directamente en el servicio, los servicios básicos, la compra de materiales y útiles, la depreciación de equipos por ser un giro de negocio que involucra la utilización de maquinaria y equipo, asimismo se está considerando el costo de reposición de implementos deportivos con vida útil menor a 1 año, obteniendo de esta forma la utilidad bruta. También se consideran los salarios a personal administrativo y los servicios del contador, obteniendo de esta forma la utilidad operativa; y en base a ello se determina el impuesto a la renta.

Para el caso del estado de ganancias y pérdidas financiero, se considera el gasto financiero, por el pago del préstamo para el inicio de operaciones de la academia (inversión inicial), para efectos de la proyección se está considerando como amortización anual, ya que por lo general este tipo de préstamos tienen una amortización trimestral o mensual, según el contrato de pagaré, obteniendo la utilidad antes de impuestos y en base a ello se calcula el impuesto a la renta.

El impuesto a la renta (IR), se determinó bajo el régimen MYPE tributario, en función al nivel de utilidad. Se tomó como tasa el 10% para los años en que se reportan utilidades menores a 15 UIT (s/.63,000.00) y 29.5% para los años con nivel de utilidad mayores a 15 UIT.

Tabla 4.59. Estado de Ganancias y pérdidas económico proyectado

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio (5 grupos de formación)	S/ 218.00	S/ 224.00	S/ 230.15	S/ 236.48	S/ 242.99
N° de inscritos en total (5 grupos de formación)	100	105	110	116	122
Total, ventas	S/ 261,600.00	S/ 282,233.70	S/ 304,494.88	S/ 328,511.92	S/ 354,423.29
Costo operativo					
Compra de implementos deportivos	S/ 9,006.00	S/ 9,253.67	S/ 9,508.14	S/ 9,769.61	S/ 10,038.28
Pago de servicios básicos	S/ 4,680.00	S/ 4,808.70	S/ 4,940.94	S/ 5,076.82	S/ 5,216.43
Compra de materiales y útiles (limpieza, oficina, y emergencias)	S/ 4,800.00	S/ 4,932.00	S/ 5,067.63	S/ 5,206.99	S/ 5,350.18
Total, costo operativo	S/ 18,486.00	S/ 18,994.37	S/ 19,516.71	S/ 20,053.42	S/ 20,604.89
Gastos de operación					
Pago de alquiler de local	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00
Pago de remuneraciones de cuerpo técnico	S/ 119,504.00	S/ 119,504.00	S/ 119,504.00	S/ 119,504.00	S/ 119,504.00
Total, gastos de operación	S/ 155,504.00	S/ 155,504.00	S/ 155,504.00	S/ 155,504.00	S/ 155,504.00
Gasto total	S/ 173,990.00	S/ 174,498.37	S/ 175,020.71	S/ 175,557.42	S/ 176,108.89
Utilidad Bruta	S/ 87,610.00	S/ 107,735.34	S/ 129,474.17	S/ 152,954.50	S/ 178,314.41
Pago a administrativos (Gerente y secretaria)	S/ 57,036.00	S/ 57,036.00	S/ 57,036.00	S/ 57,036.00	S/ 57,036.00
Servicios de contador	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00
Gastos de publicidad	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
Gastos por depreciación de equipos	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00
Utilidad operativa	S/ 20,259.00	S/ 40,384.34	S/ 62,123.17	S/ 85,603.50	S/ 110,963.41
Impuesto a la renta 10%-29.5% (D.L. N°1269, art.14)	S/ 2,025.90	S/ 4,038.43	S/ 6,212.32	S/ 25,253.03	S/ 32,734.20
Utilidad Neta	S/ 18,233.10	S/ 36,345.90	S/ 55,910.86	S/ 60,350.47	S/ 78,229.20

Fuente: Información financiera del proyecto, elaboración propia

Tabla 4.60. Estado de Ganancias y pérdidas financiero proyectado

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio (5 grupos de formación)	S/ 218.00	S/ 224.00	S/ 230.15	S/ 236.48	S/ 242.99
N° de inscritos en total (5 grupos de formación)	100	105	110	116	122
Total, ventas	S/ 261,600.00	S/ 282,233.70	S/ 304,494.88	S/ 328,511.92	S/ 354,423.29
Costo operativo					
Compra de implementos deportivos	S/ 9,006.00	S/ 9,253.67	S/ 9,508.14	S/ 9,769.61	S/ 10,038.28
Servicios básicos	S/ 4,680.00	S/ 4,808.70	S/ 4,940.94	S/ 5,076.82	S/ 5,216.43
Compra de materiales y útiles (limpieza, oficina, y emergencias)	S/ 4,800.00	S/ 4,932.00	S/ 5,067.63	S/ 5,206.99	S/ 5,350.18
Total, costo operativo	S/ 18,486.00	S/ 18,994.37	S/ 19,516.71	S/ 20,053.42	S/ 20,604.89
Gastos de operación					
Alquiler de local	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00
Salario de cuerpo técnico	S/ 119,504.00	S/ 119,504.00	S/ 119,504.00	S/ 119,504.00	S/ 119,504.00
Total, gastos de operación	S/ 155,504.00	S/ 155,504.00	S/ 155,504.00	S/ 155,504.00	S/ 155,504.00
Gastos de operación	S/ 173,990.00	S/ 174,498.37	S/ 175,020.71	S/ 175,557.42	S/ 176,108.89
Utilidad Bruta	S/ 87,610.00	S/ 107,735.34	S/ 129,474.17	S/ 152,954.50	S/ 178,314.41
Pago a administrativos (Gerente y secretaria)	S/ 57,036.00	S/ 57,036.00	S/ 57,036.00	S/ 57,036.00	S/ 57,036.00
Servicios de contador	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00
Gastos de publicidad	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
Gastos por depreciación de equipos	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00
Utilidad operativa	S/ 20,259.00	S/ 40,384.34	S/ 62,123.17	S/ 85,603.50	S/ 110,963.41
Gastos Financieros	S/ 11,550.35	S/ 11,550.35	S/ 11,550.35	S/ 11,550.35	S/ 11,550.35
Utilidad antes de impuestos	S/ 8,708.65	S/ 28,833.98	S/ 50,572.82	S/ 74,053.14	S/ 99,413.05
Impuesto a la renta 10%-29.5% (D.L. N°1269, art.14)	S/ 870.86	S/ 2,883.40	S/ 5,057.28	S/ 21,845.68	S/ 29,326.85
Utilidad Neta	S/ 7,837.78	S/ 25,950.58	S/ 45,515.54	S/ 52,207.47	S/ 70,086.20

Fuente: Información financiera del proyecto, elaboración propia

4.9.4. Inversión inicial del proyecto

Para determinar el monto de la inversión para inicio de operaciones, se ha tomado en cuenta la inversión fija intangible y tangible, así mismo se determinó el capital de trabajo mínimo para la puesta en marcha del proyecto.

4.9.4.1. Inversión intangible

En el componente de la inversión intangible se está considerando los gastos de las constituciones de la empresa, los gastos de apertura de una cuenta bancaria (ya que se harán aportes en dinero), los gastos para la licencia de funcionamiento, trámite documentario e inspección de defensa civil y el valor de la garantía de arrendamiento. Cabe señalar que las tasa y precios señalados, se obtuvieron mediante consulta en notaria, registros públicos y Municipalidad de Piura. El monto de inversión intangible asciende a S/. 7,941.50.

Tabla 4.61. Detalle de inversión intangible

Gastos de constitución	MONTO
Búsqueda de nombre	S/ 5.00
Reserva de nombre	S/ 20.00
Elaborar minuta (DIREPRO)	-
Impresión minuta	S/ 7.00
Legalización de minuta	S/ 18.00
Elevar minuta a escritura (notaria)	S/ 300.00
Registro de sociedad (reg. públicos)	S/ 130.00
Otros gastos (transporte)	S/ 40.00
Sub total	S/ 520.00
Gastos apertura de cuenta- aporte dinerario	MONTO
Copia legalizada de testimonio	S/ 20.00
Copia literal empresa (2)	S/ 20.00
Ficha ruc	S/ -
Estudio de poderes	S/ 40.00
Sub total	S/ 80.00
Gastos de licencia funcionamiento	Monto
Licencia de funcionamiento (municipalidad)	S/ 68.50
Trámite documentario (vigencia de poderes, partida registral, y otros)	S/ 50.00
Inspección defensa civil	S/ 223.00
Sub total	S/ 341.50
Otros gastos	Monto
Gastos de publicidad inicial	S/ 1,000.00
Gastos de garantía por arrendamiento (2 meses)	S/ 6,000.00
Sub total	S/ 7,000.00
Total, inversiones intangibles	S/ 7,941.50

Fuente: Información financiera del proyecto, elaboración propia

4.9.4.2. Inversión Tangible

En el componente de la inversión tangible, se considera toda la inversión mínima requerida para iniciar el proyecto, en los rubros de compra de implementos deportivos, maquinaria y equipos, además de los muebles y enseres.

Tabla 4.62. Detalle de inversión tangible

Implementos deportivos	Valor unitario	Cantidad	Total
Balones Mikasa Mva200	S/ 135.00	20	S/ 2,700.00
Balones para armadoras	S/ 135.00	10	S/ 1,350.00
Mallas para guardar balones	S/ 178.00	2	S/ 356.00
Net de vóley profesional	S/ 90.00	2	S/ 180.00
Conos de entrenamiento (PAQ. 20 unidades)	S/ 65.00	2	S/ 130.00
Tablero de entrenamiento de vóley	S/ 45.00	2	S/ 90.00
Silbatos	S/ 15.00	4	S/ 60.00
Cronómetros	S/ 35.00	4	S/ 140.00
Camisetas deportivas	S/ 30.00	100	S/ 3,000.00
Salta sogas profesional	S/ 50.00	20	S/ 1,000.00
Sub Total			S/ 9,006.00
Maquinaria y equipos			
Parantes de vóley con sistema telescópico	S/ 2,900.00	2	S/ 5,800.00
Set de pesas+ mancuernas	S/ 185.00	4	S/ 740.00
Silla de arbitro	S/ 2,430.00	2	S/ 4,860.00
mini laptop-cuerpo técnico	S/ 1,190.00	1	S/ 1,190.00
Sub total			S/ 12,590.00
Muebles y enseres			
Equipo de telefonía	S/ 500.00	1	S/ 500.00
Laptop-Gerencia	S/ 1,750.00	1	S/ 1,750.00
Escritorio (mueble)	S/ 800.00	1	S/ 800.00
Silla ejecutiva	S/ 300.00	1	S/ 300.00
Mueble de oficina (archivos)	S/ 800.00	1	S/ 800.00
Sillas para recepción (reuniones)	S/ 25.00	50	S/ 1,250.00
Sub total			S/ 5,400.00
Total, inversión tangible			26,996.00

Fuente: Información financiera del proyecto, elaboración propia

4.9.4.3. Capital de trabajo

En el componente del capital de trabajo, se está tomando el costo del alquiler del local, el material de limpieza, útiles de oficina, materiales para emergencia, el botiquín básico, el pago de remuneraciones, pago de servicios básicos (luz, agua y teléfono) y los gastos de publicidad. La estimación del capital de trabajo se determinó en base a 1 mes de operaciones. Es preciso indicar que el capital de trabajo para iniciar operaciones será cubierto con financiamiento, dada la limitación de recursos propios.

Tabla 4.63. Capital de trabajo para iniciar operaciones

CAPITAL DE TRABAJO (1 mes)			
RUBRO	Valor unitario	Cantidad	Total
Alquiler de inmueble (1 mes anticipado)	S/ 3,000.00	1	S/ 3,000.00
Material para limpieza	S/ 100.00	1	S/ 100.00
Útiles de oficina	S/ 100.00	1	S/ 100.00
Material para emergencias (golpes, contracturas, lesiones, etc.)	S/ 200.00	1	S/ 200.00
Botiquín básico	S/ 100.00	1	S/ 100.00
Entrenador	S/ 5,092.50	1	S/ 5,092.50
Preparador físico	S/ 1,697.50	1	S/ 1,697.50
Médico-Terapeuta	S/ 1,980.42	1	S/ 1,980.42
Utilero-limpieza	S/ 1,188.25	1	S/ 1,188.25
Gerente General	S/ 3,395.00	1	S/ 3,395.00
Secretaria	S/ 1,358.00	1	S/ 1,358.00
Contador	S/ 500.00	1	S/ 500.00
Pago de servicios (luz, agua, teléfono)	S/ 390.00	1	S/ 390.00
Total, capital de trabajo			S/ 19,101.67

Fuente: Información financiera del proyecto, elaboración propia

Realizando una consolidación de los componentes de inversión inicial (intangible, tangible, y capital de trabajo), para el inicio de operaciones, se determinó una inversión inicial de S/54,039.17

Tabla 4.64. Inversión inicial del proyecto

Inversión Inicial	Monto
Inversión fija intangible	S/ 7,941.50
Inversión fija tangible	26,996.00
Capital de trabajo	S/19,101.67
Total, Inversión inicial	S/54,039.17

Fuente: Información financiera del proyecto, elaboración propia

4.9.5. Financiamiento del proyecto

Respecto al financiamiento del proyecto, tal como se indica en la tabla 4.65, tendrá una inversión inicial de S/54,039.17, de los cuales el 20% (S/. 10,807.83) se financiará con recursos propios y el 80% (S/. 43,231.33) mediante un préstamo bancario.

A continuación, se presenta el cronograma de pagos del financiamiento.

Tabla 4.65. Cronograma de pagos de crédito para financiar inversión inicial

Periodos de pago	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente	Importe de la comisión de cancelación	Coste de cancelación
0					S/ 43,231.33		
1	S/ 11,550.35	S/ 4,539.29	S/ 7,011.06	S/ 7,011.06	S/ 36,220.27	S/ 362.20	S/ 36,582.47
2	S/ 11,550.35	S/ 3,803.13	S/ 7,747.22	S/ 14,758.29	S/ 28,473.05	S/ 284.73	S/ 28,757.78
3	S/ 11,550.35	S/ 2,989.67	S/ 8,560.68	S/ 23,318.97	S/ 19,912.36	S/ 199.12	S/ 20,111.49
4	S/ 11,550.35	S/ 2,090.80	S/ 9,459.55	S/ 32,778.53	S/ 10,452.81	S/ 104.53	S/ 10,557.34
5	S/ 11,550.35	S/ 1,097.54	S/ 10,452.81	S/ 43,231.33	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00

Fuente: Simulador de crédito pequeña empresa del Banco de Crédito BCP

El financiamiento se realizará vía préstamo bancario, a la entidad Banco de crédito BCP, en la modalidad de créditos otorgados a la Micro y pequeña empresa, a una tasa costo efectivo anual (TCEA) del 10.878% anual, en un plazo de 5 años. Es preciso indicar que por lo general las amortizaciones de este tipo de créditos son con frecuencia mensual o trimestral, sin embargo, para efectos de una mejor comprensión y poder realizar las proyecciones del flujo, se ha determinado el cálculo de la cuota de forma anual.

4.9.6. Flujo de caja proyectado

Una vez realizada la desagregación de los componentes del ingreso y gasto del proyecto se presenta la proyección del flujo de caja económico (Tabla 4.66) y flujo de caja financiero (Tabla 4.67), para los cinco años de periodo de vida útil del proyecto.

Es preciso indicar que los componentes del flujo de caja, son los mismo para ambos (económico y financiero), a diferencia del préstamo, y respectivo pago de interés y amortización de capital que se presenta en el flujo de caja Financiero.

Los componentes principales del flujo de caja son:

El rubro ingresos se consideran las ventas totales, la cual resulta del producto del precio por el número de inscritos en la Academia de vóley, por los 12 meses del año. El consolidado de ventas comprende los 5 grupos de formación.

Como egresos, se están considerando la compra de implementos deportivos, la compra de materiales y útiles para las áreas, el pago de servicios básicos, el pago de alquiler de local, los salarios tanto del cuerpo técnico, como del personal administrativo, pagos de servicios de contador, gastos de publicidad, la depreciación de la maquinaria, y la recuperación de la inversión tangible (solo en el primer año).

En base a la diferencia de los ingresos y egresos, se pudo realizar el cálculo del impuesto a la renta, bajo la siguiente condición, si la utilidad del ejercicio anual es inferior al valor de 15UIT (S/. 63,000), se trabaja con el 10% de impuesto; y si la utilidad del ejercicio supera el valor de 15 UIT, se trabaja con el 29.5% de impuesto.

Se considera la contrapartida de la depreciación de maquinaria y equipos, en la medida de que el efectivo no sale de caja, y se representa con la finalidad de determinar la recuperación de dicha inversión a lo largo de la vida útil del proyecto.

Se está considerando también, el valor de rescate o valor de salvamento, de la maquinaria y equipo al año 5, en la medida de que existe maquinaria y equipos con una vida útil contable estimada, superior a la vida útil del proyecto.

En el flujo de caja financiero (Tabla 4.67), a diferencia del flujo económico, se considera los egresos por el pago de intereses y por la amortización del capital del préstamo. Es preciso indicar que ambos flujos son importantes ya que nos brinda los resultados sin financiamiento, y con el financiamiento del proyecto.

Tabla 4.66. Flujo de caja económico proyectado en un periodo de cinco años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio (5 grupos de formación)		S/ 218.00	S/ 224.00	S/ 230.15	S/ 236.48	S/ 242.99
N° de inscritos en total (5 grupos de formación)		100	105	110	116	122
Ventas totales		S/ 261,600.00	S/ 282,233.70	S/ 304,494.88	S/ 328,511.92	S/ 354,423.29
Compra de implementos deportivos		S/ -9,006.00	S/ -9,253.67	S/ -9,508.14	S/ -9,769.61	S/ -10,038.28
Servicios básicos	S/ -	S/ -4,680.00	S/ -4,808.70	S/ -4,940.94	S/ -5,076.82	S/ -5,216.43
Materiales y útiles		S/ -4,800.00	S/ -4,932.00	S/ -5,067.63	S/ -5,206.99	S/ -5,350.18
Total, costos variables		S/ -18,486.00	S/ -18,994.37	S/ -19,516.71	S/ -20,053.42	S/ -20,604.89
Alquiler de local		S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00
Salario de cuerpo técnico	S/ -	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00
Total, costo fijo		S/ -155,504.00	S/ -155,504.00	S/ -155,504.00	S/ -155,504.00	S/ -155,504.00
Total, costo de venta		S/ -173,990.00	S/ -174,498.37	S/ -175,020.71	S/ -175,557.42	S/ -176,108.89
UTILIDAD BRUTA	S/ -	S/ 87,610.00	S/ 107,735.34	S/ 129,474.17	S/ 152,954.50	S/ 178,314.41
Pago de administrativos (Gerente y secretaria)		S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00
Pago de servicios de contador		S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00
Gasto de publicidad		S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00
Depreciación de maquinaria y equipos		S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00
Amortización de intangible		S/ -7,941.50				
UTILIDAD OPERATIVA		S/ 12,317.50	S/ 40,384.34	S/ 62,123.17	S/ 85,603.50	S/ 110,963.41
Impuesto a la renta 10%-29.5% (D.L. N°1269, art.14)	S/ -	S/ -1,231.75	S/ -11,913.38	S/ -6,212.32	S/ -25,253.03	S/ -32,734.20
UTILIDAD NETA	S/ -	S/ 11,085.75	S/ 28,470.96	S/ 55,910.86	S/ 60,350.47	S/ 78,229.20
Depreciación de maquinaria y equipos		S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00
Amortización de intangible		S/ 7,941.50				
Inversión de tangibles	S/ -26,996.00					
Inversión de intangibles	S/ -7,941.50					
Capital de trabajo	S/ -19,101.67					
Valor de rescate						S/ 9,855.00
FLUJOS DE CAJA	S/ -54,039.17	S/ 21,342.25	S/ 30,785.96	S/ 58,225.86	S/ 62,665.47	S/ 90,399.20

Fuente: Información financiera del proyecto, elaboración propia

Tabla 4.67. Flujo de caja financiero proyectado en un periodo de cinco años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio (5 grupos de formación)		S/ 218.00	S/ 224.00	S/ 230.15	S/ 236.48	S/ 242.99
N° de inscritos en total (5 grupos de formación)		100	105	110	116	122
Ventas totales		S/ 261,600.00	S/ 282,233.70	S/ 304,494.88	S/ 328,511.92	S/ 354,423.29
Compra de implementos deportivos		S/ -9,006.00	S/ -9,253.67	S/ -9,508.14	S/ -9,769.61	S/ -10,038.28
Servicios básicos	S/ -	S/ -4,680.00	S/ -4,808.70	S/ -4,940.94	S/ -5,076.82	S/ -5,216.43
Materiales y útiles		S/ -4,800.00	S/ -4,932.00	S/ -5,067.63	S/ -5,206.99	S/ -5,350.18
Total, costo variable		S/ -18,486.00	S/ -18,994.37	S/ -19,516.71	S/ -20,053.42	S/ -20,604.89
Alquiler de local		S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00
Salario de cuerpo técnico	S/ -	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00
Pago de intereses del préstamo		S/ -4,539.29	S/ -3,803.13	S/ -2,989.67	S/ -2,090.80	S/ -1,097.54
Total, costo fijo		S/ -160,043.29	S/ -159,307.13	S/ -158,493.67	S/ -157,594.80	S/ -156,601.54
Total, costo de venta		S/ -178,529.29	S/ -178,301.49	S/ -178,010.38	S/ -177,648.22	S/ -177,206.43
UTILIDAD BRUTA	S/ -	S/ 83,070.71	S/ 103,932.21	S/ 126,484.50	S/ 150,863.70	S/ 177,216.86
Pago de administrativos (Gerente y secretaria)		S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00
Pago de servicios de contador		S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00
Gastos de publicidad		S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00
Depreciación de maquinaria y equipos		S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00
Recuperación de intangible		S/ -7,941.50				
UTILIDAD OPERATIVA		S/ 7,778.21	S/ 36,581.21	S/ 59,133.50	S/ 83,512.70	S/ 109,865.86
Impuesto a la renta 10%-29.5% (D.L. N°1269, art.14)	S/ -	S/ -777.82	S/ -3,658.12	S/ -5,913.35	S/ -24,636.25	S/ -32,410.43
UTILIDAD NETA	S/ -	S/ 7,000.39	S/ 32,923.09	S/ 53,220.15	S/ 58,876.45	S/ 77,455.43
Depreciación de maquinaria y equipos		S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00
Recuperación de intangible		S/ 7,941.50				
Inversión de tangibles	S/ -26,996.00					
Inversión de intangibles	S/ -7,941.50					
Préstamo	S/ 43,231.33					
Amortización del capital del préstamo		S/ -7,011.06	S/ -7,747.22	S/ -8,560.68	S/ -9,459.55	S/ -10,452.81
Capital de trabajo	S/ -19,101.67					
Valor de rescate						S/ 9,855.00
FLUJOS DE CAJA	S/ -10,807.83	S/ 10,245.83	S/ 27,490.86	S/ 46,974.47	S/ 51,731.90	S/ 79,172.62

Fuente: Información financiera del proyecto, elaboración propia

Una vez realizado el flujo de caja del proyecto, se procede a calcular los principales indicadores financieros del proyecto; VAN (Valor actual neto), TIR (tasa interna de retorno) y PRK (periodo de recuperación del capital), y verificar, si el proyecto es rentable y viable financieramente, lo cual se desarrolla en los siguientes puntos:

4.9.7. Valor Actual neto (VAN)

El valor actual neto, es un indicador financiero importante en la medida que nos permite calcular el monto en el que se incrementará o reducirá la inversión del proyecto. El método consiste en actualizar los flujos de caja futuros al año inicial de la inversión a través de una tasa de descuento. Es preciso indicar que para efectos de una mejor comprensión sobre este indicador se calculará tanto el VAN Económico, como el VAN financiero, y de esta forma poder ver que tan significativo en el financiamiento vía préstamo bancario(deuda), dentro del proyecto.

La fórmula general es la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \sum_{k=0}^t \frac{Flujo\ de\ caja_t}{(1 + i)^t}$$

Donde I_0 = Es el valor de la inversión inicial

t= tiempo de duración del proyecto

i= es la tasa de descuento

Flujo de caja= Hace referencia a los saldos finales de los flujos de caja proyectados durante el periodo de vida útil del proyecto

Para el cálculo del VAN es necesario calcular la tasa con la que se descontarán los flujos de efectivo (tasa de descuento). Es preciso indicar también que, la tasa de descuento para calcular el Valor actual neto económico (sin financiamiento), y el valor actual neto financiero (con financiamiento), no es la misma. A continuación, se explica la diferencia:

Tasa para el cálculo de VAN financiero: Para ello utiliza “la tasa de costo de oportunidad del capital”, también llamada tasa COK, por sus siglas en inglés, o costo de oportunidad del inversionista por el uso de sus propios recursos. (Moreno, 2019).

El cálculo se presenta a continuación:

$$COK = TLR + \beta * (TRM - TLR) + Riesgo\ país$$

Tabla 4.68. Cálculo del costo de oportunidad del capital (COK)

Datos para calcular la COK	Valores
TLR: Tasa libre de riesgo **	0.18%
β : Beta de la industria *	0.85%
TRM: Tasa de rendimiento del mercado***	15.81%
Riesgo país****	1.09%
Costo de oportunidad del capital (COK)	14.64%

(*) <http://www.betasdamodaran.com>, consultado el día 03-oct-19

(**) Investing.com / 24 oct 2019

(***) Tomado de <http://ww1.betasdamodaran.com/>

(****) Tomado de diario gestión: Edición virtual 04/10/19

Tasa para el cálculo del VAN económico: Para ello se utiliza la “tasa costo promedio ponderado del capital” o también llamada WACC, por sus siglas en inglés. Esta tasa es utilizada cuando existen 2 fuentes de recursos (propios y de terceros), es decir cuando existe aporte del inversionista y financiamiento vía préstamo a la vez, es por ello que esta tasa es la adecuada para realizar el descuento de los flujos de efectivo. (Moreno, 2019)

Para calcular el “Costo promedio ponderado del capital” o tasa WACC, se utiliza la siguiente fórmula:

$$WACC = Ke * \left(\frac{E}{E+D} \right) + Kd * (1 - \tau) * \left(\frac{D}{E+D} \right)$$

Donde:

Ke: Coste de oportunidad del capital o recursos propios (tasa COK)

Kd: Coste de la Deuda Financiera (tasa de interés del préstamo)

E: Fondos Propios (monto de recursos propios)

D: Deuda Financiera (monto del préstamo)

T: Tasa impositiva (tasa de impuesto a la renta 29.5% anual, régimen MYPE tributario)

Tal como se puede apreciar en la fórmula del WACC, cuando no existe financiamiento mediante deuda (préstamo u otro tipo), la tasa WACC es equivalente a la tasa COK.

El cálculo se presenta a continuación:

Tabla 4.69. Cálculo del Costo promedio ponderado del capital (WACC)

COK=Ke: Coste de los Fondos Propios	14.64%
Kd: Coste de la Deuda Financiera	10.88%
E: Fondos Propios	S/ 10,807.83
D: Deuda Financiera	S/ 43,231.33
T: Tasa impositiva	29.50%
Costo promedio ponderado del capital (WACC)	9.06%

Fuente: Información financiera del proyecto, elaboración propia

Una vez obtenidas las tasas de descuento, se procedió a calcular el VAN económico y VAN Financiero. Los resultados, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4.70. Valor Actual Neto del proyecto

Valor Actual Neto (VAN)	Valores
VAN Económico	S/139,169.80
VAN Financiero	S/76,931.61

Fuente: Información financiera del proyecto, elaboración propia

En la tabla 4.70, se muestra tanto el valor actual neto económico, como el financiero, es decir para su cálculo se tomaron en cuenta los flujos netos de efectivos sin financiamiento y con financiamiento.

Una vez actualizados los flujos de netos del proyecto de la Academia de vóley, y descontada la inversión inicial, los resultados nos arroja un valor actual neto económico de S/.139,169.80 y para el caso de flujos de efectivo con financiamiento, nos arroja un valor de S/.76,931.61. En este caso, Los cálculos nos arroja valores mayores a cero, lo cual nos indica que los flujos generados a lo largo de los cinco años,

superan al valor de la inversión inicial y generan retornos positivos para el inversionista, por tanto, el proyecto es viable.

4.9.8. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno, en definición “equivale” a la tasa de descuento que al actualizar los flujos de caja futuros de un proyecto los iguala a la inversión inicial. Es decir, es la tasa con la que el Valor Actual Neto del proyecto es igual a cero. Para el cálculo se sigue la siguiente formula, la cual tiene su origen en la fórmula del VAN.

$$VAN = -I_0 + \sum_{k=0}^t \frac{Flujo\ de\ caja_t}{(1 + i)^t} = 0$$

Para el caso de la tasa interna de retorno, también se ha utilizado los saldos flujos de caja económico (tabla 4.66) y saldos de los flujos de caja financiero (tabla 4.67). A continuación, se muestran los resultados.

Tabla 4.71. Tasa Interna de Retorno del proyecto

Tasa interna de retorno	Valores
TIR económica	64%
TIR Financiera	50%

Fuente: Información financiera del proyecto, elaboración propia

En la tabla 4.71, podemos ver que, la tasa interna de retorno que hace al VAN económico a cero, es de 64% y para el caso de la tasa interna de retorno con financiamiento (TIRF), nos arroja una tasa de 50%. En el caso de la TIRE, se compara con la tasa COK (14.89%), y en el caso de la TIRF se compara con la tasa WACC (9.11%). Como se puede apreciar en ambos casos los valores de la tasa de interna de retorno son superiores a las tasas de descuento. Por lo tanto, la decisión es que el proyecto es viable.

4.9.9. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRK)

El periodo de recuperación de un proyecto de inversión, es de vital importancia en la medida que este refleja el tiempo que se requiere para recuperar la inversión inicial que se desembolsará para dar pie al proyecto. La idea base de este indicador es que la inversión inicial se recupere en el menor plazo posible.

Tabla 4.72. Periodo de recuperación de la inversión (PRK)

Periodo de recuperación del capital	Valores
PRK Sin financiamiento	2.24
PRK Con financiamiento	5.46

Fuente: Información financiera del proyecto, elaboración propia

Los resultados del cálculo nos indican que, con los saldos del flujo de caja económico, el periodo de recuperación del capital se haría en un plazo de 2 año 2 meses, y considerando el financiamiento, la recuperación de la inversión inicial se daría a los 5 años 5 meses, y a partir de ese punto comienza a generar ganancias para el inversionista.

4.9.10. Análisis de sensibilidad del proyecto por variables

El análisis de sensibilidad Financiero es una herramienta, utilizada en las empresas para tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular cuales son los valores críticos para distintas variables que componen el proyecto. Por ejemplo, ingresos, precios, cantidades, costos, etc. Para efectos de nuestro análisis, estamos analizando la sensibilidad del precio y de la cantidad.

4.9.10.1. Análisis de sensibilidad sobre el variable precio

Es preciso indicar que el servicio de enseñanza que ofrecerá la “Academia de formación de vóley D’Forza”, cuenta con servicios de formación en diferentes categorías, por consecuente se manejan precios diferentes para cada categoría (5 grupos de formación), por ello se ha trabajado un promedio de los precios para poder facilitar el análisis de la sensibilidad en la variable. Este precio promedio del servicio de enseñanza, ha sido sometidos a variaciones %, para medir el grado de sensibilidad de los indicadores financieros (VANE, VANF, TIRE y TIRF).

Se han evaluado escenarios en los cuales, las demás variables permanecen constantes, tal y como se establece en el proyecto original, y escenarios positivos y negativos.

A continuación, presentamos, el análisis de sensibilidad, para cada escenario de variación de precios.

Tabla 4.73. Sensibilidad de indicadores sobre la variación de los precios

Variación porcentual del precio	VANE	VANF	TIRE	TIRF
5.00%	S/ 138,908.17	S/ 141,894.80	73%	60%
2.75%	S/ 107,383.07	S/ 102,289.36	64%	50%
2.00%	S/ 97,159.80	S/ 89,446.09	61%	46%
0.00%	S/ 70,578.65	S/ 56,053.32	52%	35%
-2.00%	S/ 44,966.11	S/ 23,877.68	41%	22%
-4.00%	S/ 20,295.01	S/ -7,115.62	29%	4.3%

Fuente: Simulaciones sobre la evaluación financiera inicial

Según se puede ver en la Tabla 4.73, la variable precio, muestra resultados desfavorables, a partir de un escenario de disminución de precios de las mensualidades en 4%. Es a partir de este punto que el resultado del VANF es negativo, y la TIRF (4.3%) es menor a la tasa de descuento ($WACC=9.11\%$), lo que conlleva a determinar que el proyecto es inviable a partir de ese punto de precios de precios.

4.9.10.2. Análisis de sensibilidad sobre la variable cantidad

Similar a la variable precios, las cantidades de las inscripciones en la Academia, también se van a manejar por grupos, por ende, existen 5 categorías también (5 grupos de formación). Estas cantidades de inscritos se han sometido a un análisis de sensibilidad a fin de determinar cuál es su impacto sobre los principales indicadores financieros (VANE, VANF, TIRE y TIRF). Cabe señalar que estos escenarios se han desarrollado manteniendo el resto de variables constantes.

Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4.74. Sensibilidad de indicadores sobre la variación en el N° de inscripciones

Variación porcentual la cantidad	VANE	VANF	TIRE	TIRF
7.00%	S/ 131,847.36	S/ 134,351.27	70%	57%
5.00%	S/ 107,383.07	S/ 102,289.36	64%	50%
3.00%	S/ 80,998.77	S/ 69,143.60	55%	40%
1.00%	S/ 43,172.98	S/ 21,625.07	41%	21%
-2.00%	S/ 19,085.69	S/ -8,634.86	28%	3.2%

Fuente: Simulaciones sobre la evaluación financiera inicial

Según podemos ver en la tabla 4.74, sobre la sensibilidad de la variable cantidad, esta resulta crítica a partir de una disminución del 2% en el número de inscripciones en la academia. Es partir de ese escenario, que el VANF se torna negativo y la TIRF resulta inferior a la tasa de descuento (WACC), lo que conlleva a determinar que el proyecto es inviable al presentarse esa baja en las inscripciones.

Estos resultados nos muestran que la variable cantidad es muy sensible a variaciones, a fin de determinar la viabilidad del proyecto. Lo cual se puede compensar con una buena política de publicidad para asegurar el número de inscritos.

Es preciso indicar también que la formación deportiva es de mediano a largo plazo, y por lo general, el número de inscritos es estable, pues se pasa de una categoría de formación a otra, y en caso existe una fuga de clientes, se puede compensar mediante las campañas de publicidad para lo cual también se está provisionando un monto para tal objetivo.

4.9.11. Análisis de sensibilidad del proyecto por escenarios

La evaluación de escenarios posibles en un proyecto es de vital importancia, a fin de poder identificar que políticas, y estrategias comerciales se pueden desarrollar, y que variables se puede trabajar para robustecer los resultados económicos y financieros del proyecto.

4.9.11.1. Evaluación de un Escenario Pesimista

En el análisis de escenario pesimista se ha considerado lo siguiente: 1) Disminución del 2% en el número de clientes. 2) El valor del precio se mantenga de acuerdo al escenario probable ya presentado, es decir con variación de los precios en

función a la tasa de inflación promedio de los últimos 20 años (2.75%). 3) Incremento del 5% en los costos variables. Con las variaciones mencionadas se obtuvieron los resultados que se observan en la tabla 4.75, donde observamos que en un escenario pesimista sólo se vería afectado en VAN financiero, y el VAN económico seguiría siendo favorable.

Por su parte la TIR financiera resulta menor a la tasa de descuento (WACC), por lo cual no es favorable un escenario en estas condiciones. Se tiene que trabajar en políticas comerciales y desarrollar estrategias, como campañas de promoción del servicio, búsqueda de nuevos proveedores para garantizar la compra de los implementos, materiales, y otros, que permitan abaratar los costos variables del proyecto.

Tabla 4.75. Evaluación del escenario pesimista

INDICADORES	VALORES
VAN económico	S/ 25,131.33
TIR económica	32%
VAN financiero	S/ -5,373.43
TIR financiera	6%

Fuente: Simulación en base a variaciones del precio, N° de inscripciones y costos variables.

A continuación, se muestran de manera detallada, las variaciones en los flujos de caja, tanto económico y financiero, para el escenario optimista.

Tabla 4.76. Flujo de caja económico proyectado en escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio (5 grupos de formación)		S/ 218.00	S/ 224.00	S/ 230.15	S/ 236.48	S/ 242.99
N° de inscritos en total (5 grupos de formación)		100.00	98.00	96.04	94.12	92.24
Ventas totales		S/ 261,600.00	S/ 263,418.12	S/ 265,248.88	S/ 267,092.36	S/ 268,948.65
Costos de venta						
Compra de implementos deportivos		S/ -9,006.00	S/ -9,456.30	S/ -9,929.12	S/ -10,425.57	S/ -10,946.85
Servicios básicos	S/ -	S/ -4,680.00	S/ -4,914.00	S/ -5,159.70	S/ -5,417.69	S/ -5,688.57
Materiales y útiles		S/ -4,800.00	S/ -5,040.00	S/ -5,292.00	S/ -5,556.60	S/ -5,834.43
Total, costos variables		S/ -18,486.00	S/ -19,410.30	S/ -20,380.82	S/ -21,399.86	S/ -22,469.85
Alquiler de local		S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00
Salario de cuerpo técnico	S/ -	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00
Total, costo fijo		S/ -155,504.00	S/ -155,504.00	S/ -155,504.00	S/ -155,504.00	S/ -155,504.00
Total, costo de venta		S/ -173,990.00	S/ -174,914.30	S/ -175,884.82	S/ -176,903.86	S/ -177,973.85
UTILIDAD BRUTA	S/ -	S/ 87,610.00	S/ 88,503.82	S/ 89,364.06	S/ 90,188.50	S/ 90,974.80
Pago de administrativos (Gerente y secretaria)		S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00
Pago de servicios de contador		S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00
Gasto de publicidad		S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00
Depreciación de maquinaria y equipos		S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00
Recuperación de intangible		S/ -7,941.50				
UTILIDAD OPERATIVA		S/ 12,317.50	S/ 21,152.82	S/ 22,013.06	S/ 22,837.50	S/ 23,623.80
Impuesto a la renta 10%-29.5% (D.L. N°1269, art.14)	S/ -	S/ -1,231.75	S/ -2,115.28	S/ -2,201.31	S/ -2,283.75	S/ -2,362.38
UTILIDAD NETA	S/ -	S/ 11,085.75	S/ 19,037.54	S/ 19,811.75	S/ 20,553.75	S/ 21,261.42
Depreciación de maquinaria y equipos		S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00
Recuperación de intangible		S/ 7,941.50				
Inversión de tangibles	S/ -26,996.00					
Inversión de intangibles	S/ -7,941.50					
Capital de trabajo	S/ -19,101.67					
Valor de rescate						S/ 9,855.00
FLUJOS DE CAJA	S/ -54,039.17	S/ 21,342.25	S/ 21,352.54	S/ 22,126.75	S/ 22,868.75	S/ 33,431.42

Fuente: Elaborado en base a información financiera del proyecto

Tabla 4.77. Flujo de caja financiero proyectado en escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio (5 grupos de formación)		S/ 218.00	S/ 224.00	S/ 230.15	S/ 236.48	S/ 242.99
N° de inscritos en total (5 grupos de formación)		100.00	98.00	96.04	94.12	92.24
Ventas totales		S/ 261,600.00	S/ 263,418.12	S/ 265,248.88	S/ 267,092.36	S/ 268,948.65
Compra de implementos deportivos		S/ -9,006.00	S/ -9,456.30	S/ -9,929.12	S/ -10,425.57	S/ -10,946.85
Servicios básicos	S/ -	S/ -4,680.00	S/ -4,914.00	S/ -5,159.70	S/ -5,417.69	S/ -5,688.57
Materiales y útiles		S/ -4,800.00	S/ -5,040.00	S/ -5,292.00	S/ -5,556.60	S/ -5,834.43
Total, costo variable		S/ -18,486.00	S/ -19,410.30	S/ -20,380.82	S/ -21,399.86	S/ -22,469.85
Alquiler de local		S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00
Salario de cuerpo técnico	S/ -	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00
Pago de intereses del préstamo		S/ -4,539.29	S/ -3,803.13	S/ -2,989.67	S/ -2,090.80	S/ -1,097.54
Total, costo fijo		S/ -160,043.29	S/ -159,307.13	S/ -158,493.67	S/ -157,594.80	S/ -156,601.54
Total, costo de venta		S/ -178,529.29	S/ -178,717.43	S/ -178,874.48	S/ -178,994.65	S/ -179,071.39
UTILIDAD BRUTA	S/ -	S/ 83,070.71	S/ 84,700.69	S/ 86,374.39	S/ 88,097.70	S/ 89,877.25
Pago de administrativos (Gerente y secretaria)		S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00
Pago de servicios de contador		S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00
Gastos de publicidad		S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00
Depreciación de maquinaria y equipos		S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00
Recuperación de intangible		S/ -7,941.50				
UTILIDAD OPERATIVA		S/ 7,778.21	S/ 17,349.69	S/ 19,023.39	S/ 20,746.70	S/ 22,526.25
Impuesto a la renta 10%-29.5% (D.L. N°1269, art.14)	S/ -	S/ -777.82	S/ -1,734.97	S/ -1,902.34	S/ -2,074.67	S/ -2,252.63
UTILIDAD NETA	S/ -	S/ 7,000.39	S/ 15,614.72	S/ 17,121.05	S/ 18,672.03	S/ 20,273.63
Depreciación de maquinaria y equipos		S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00
Recuperación de intangible		S/ 7,941.50				
Inversión de tangibles	S/ -26,996.00					
Inversión de intangibles	S/ -7,941.50					
Préstamo	S/ 43,231.33					
Amortización del capital del préstamo		S/ -7,011.06	S/ -7,747.22	S/ -8,560.68	S/ -9,459.55	S/ -10,452.81
Capital de trabajo	S/ -19,101.67					
Valor de rescate						S/ 9,855.00
FLUJOS DE CAJA	S/ -10,807.83	S/ 10,245.83	S/ 10,182.50	S/ 10,875.37	S/ 11,527.48	S/ 21,990.82

Fuente: Elaborado en base a información financiera del proyecto

4.9.11.2. Evaluación de un Escenario Optimista

En el análisis de escenario optimista, se ha considerado lo siguiente: 1) El precio se mantenga en función a la evaluación financiera original, en base a la variación del IPC (inflación), del 2.75% en promedio. 2) Aumento de 2.5% en la cantidad sobre el escenario evaluado originalmente, es decir un incremento acumulado del 7.5%. 3) Incremento del 2.5% en los costos variables. Con las variaciones mencionadas se obtuvieron los resultados que se observan en la tabla 4.78, donde observamos que en un escenario optimista se robustecen los indicadores tanto económicos como financieros.

Tabla 4.78 Evaluación del escenario optimista

INDICADORES	VALORES
VAN Económico	S/ 131,847.36
TIR Financiera	70%
VAN Financiero	S/ 134,351.27
TIR Financiera	57%

Fuente: Simulación en base a variaciones del precio, N° de inscripciones y costos variables.

A continuación, se muestran de manera detallada, las variaciones en los flujos de caja, tanto económico y financiero, para el escenario optimista.

Tabla 4.79. Flujo de caja económico proyectado en escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio (5 grupos de formación)		S/ 218.00	S/ 224.00	S/ 230.15	S/ 236.48	S/ 242.99
N° de inscritos en total (5 grupos de formación)		100.00	107.50	115.56	124.23	133.55
Ventas totales		S/ 261,600.00	S/ 288,953.55	S/ 319,167.26	S/ 352,540.18	S/ 389,402.66
Costos de venta						
Compra de implementos deportivos		S/ -9,006.00	S/ -9,253.67	S/ -9,508.14	S/ -9,769.61	S/ -10,038.28
Servicios básicos	S/ -	S/ -4,680.00	S/ -4,808.70	S/ -4,940.94	S/ -5,076.82	S/ -5,216.43
Materiales y útiles		S/ -4,800.00	S/ -4,932.00	S/ -5,067.63	S/ -5,206.99	S/ -5,350.18
Total, costos variables		S/ -18,486.00	S/ -18,994.37	S/ -19,516.71	S/ -20,053.42	S/ -20,604.89
Alquiler de local		S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00
Salario de cuerpo técnico	S/ -	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00
Total, costo fijo		S/ -155,504.00	S/ -155,504.00	S/ -155,504.00	S/ -155,504.00	S/ -155,504.00
Total, costo de venta		S/ -173,990.00	S/ -174,498.37	S/ -175,020.71	S/ -175,557.42	S/ -176,108.89
UTILIDAD BRUTA	S/ -	S/ 87,610.00	S/ 114,455.19	S/ 144,146.55	S/ 176,982.76	S/ 213,293.78
Pago de administrativos (Gerente y secretaria)		S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00
Pago de servicios de contador		S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00
Gasto de publicidad		S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00
Depreciación de maquinaria y equipos		S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00
Recuperación de intangible		S/ -7,941.50				
UTILIDAD OPERATIVA		S/ 12,317.50	S/ 47,104.19	S/ 76,795.55	S/ 109,631.76	S/ 145,942.78
Impuesto a la renta 10%-29.5% (D.L. N°1269, art.14)	S/ -	S/ -1,231.75	S/ -13,895.73	S/ -22,654.69	S/ -32,341.37	S/ -43,053.12
UTILIDAD NETA	S/ -	S/ 11,085.75	S/ 33,208.45	S/ 54,140.86	S/ 77,290.39	S/ 102,889.66
Depreciación de maquinaria y equipos		S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00
Recuperación de intangible		S/ 7,941.50				
Inversión de tangibles	S/ -26,996.00					
Inversión de intangibles	S/ -7,941.50					
Capital de trabajo	S/ -19,101.67					
Valor de rescate						S/ 9,855.00
FLUJOS DE CAJA	S/ -54,039.17	S/ 21,342.25	S/ 35,523.45	S/ 56,455.86	S/ 79,605.39	S/ 115,059.66

Fuente: Elaborado en base a información financiera del proyecto

Tabla 4.80. Flujo de caja financiero proyectado en escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio (5 grupos de formación)		S/ 218.00	S/ 224.00	S/ 230.15	S/ 236.48	S/ 242.99
N° de inscritos en total (5 grupos de formación)		100.00	107.50	115.56	124.23	133.55
Ventas totales		S/ 261,600.00	S/ 288,953.55	S/ 319,167.26	S/ 352,540.18	S/ 389,402.66
Compra de implementos deportivos		S/ -9,006.00	S/ -9,253.67	S/ -9,508.14	S/ -9,769.61	S/ -10,038.28
Servicios básicos	S/ -	S/ -4,680.00	S/ -4,808.70	S/ -4,940.94	S/ -5,076.82	S/ -5,216.43
Materiales y útiles		S/ -4,800.00	S/ -4,932.00	S/ -5,067.63	S/ -5,206.99	S/ -5,350.18
Total, costo variable		S/ -18,486.00	S/ -18,994.37	S/ -19,516.71	S/ -20,053.42	S/ -20,604.89
Alquiler de local		S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00	S/ -36,000.00
Salario de cuerpo técnico	S/ -	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00	S/ -119,504.00
Pago de intereses del préstamo		S/ -4,539.29	S/ -3,803.13	S/ -2,989.67	S/ -2,090.80	S/ -1,097.54
Total, costo fijo		S/ -160,043.29	S/ -159,307.13	S/ -158,493.67	S/ -157,594.80	S/ -156,601.54
Total, costo de venta		S/ -178,529.29	S/ -178,301.49	S/ -178,010.38	S/ -177,648.22	S/ -177,206.43
UTILIDAD BRUTA	S/ -	S/ 83,070.71	S/ 110,652.06	S/ 141,156.88	S/ 174,891.96	S/ 212,196.23
Pago de administrativos (Gerente y secretaria)		S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00	S/ -57,036.00
Pago de servicios de contador		S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00	S/ -6,000.00
Gastos de publicidad		S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00	S/ -2,000.00
Depreciación de maquinaria y equipos		S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00	S/ -2,315.00
Recuperación de intangible		S/ -7,941.50				
UTILIDAD OPERATIVA		S/ 7,778.21	S/ 43,301.06	S/ 73,805.88	S/ 107,540.96	S/ 144,845.23
Impuesto a la renta 10%-29.5% (D.L. N°1269, art.14)	S/ -	S/ -777.82	S/ -4,330.11	S/ -21,772.73	S/ -31,724.58	S/ -42,729.34
UTILIDAD NETA	S/ -	S/ 7,000.39	S/ 38,970.95	S/ 52,033.14	S/ 75,816.38	S/ 102,115.89
Depreciación de maquinaria y equipos		S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00	S/ 2,315.00
Recuperación de intangible		S/ 7,941.50				
Inversión de tangibles	S/ -26,996.00					
Inversión de intangibles	S/ -7,941.50					
Préstamo	S/ 43,231.33					
Amortización del capital del préstamo		S/ -7,011.06	S/ -7,747.22	S/ -8,560.68	S/ -9,459.55	S/ -10,452.81
Capital de trabajo	S/ -19,101.67					
Valor de rescate						S/ 9,855.00
FLUJOS DE CAJA	S/ -10,807.83	S/ 10,245.83	S/ 33,538.73	S/ 45,787.46	S/ 68,671.82	S/ 103,833.08

Fuente: Elaborado en base a información financiera del proyecto

4.10. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La “Academia de formación de vóley D’Forza” apoyará a la difusión del deporte en toda la localidad de Piura, a través del compromiso y la confianza de la empresa y sus empleados hacia las familias de la localidad. El objetivo principal de la responsabilidad social empresarial es que el impacto positivo que causan estas prácticas en la sociedad se traduzca en una mayor competitividad y sostenibilidad para la empresa. Así, ser responsable socialmente generará automáticamente más productividad.

4.10.1. Alcances de la responsabilidad social empresarial (RSE)

Responsabilidad Social

La “Academia de formación de vóley D’Forza” cree en la difusión del deporte como uno de los mejores caminos para lograr una buena salud física alejando a los niños y jóvenes de los vicios y malas influencias, logrando así también una inclusión social; desempeñando actividades y compartiendo su experiencia en escuelas de verano, centros de formación y en escuelas de iniciación deportivas y barriales.

Integrar a niños y adolescentes, con y sin discapacidades motoras y mentales, en las actividades que se desarrollan en torno a la academia de vóley, así también en las previas de los partidos de torneos locales logrando tener una apertura distinta a los partidos realizando trabajos con pintura para los más chicos, talleres de lectura y juegos recreativos.

Continuando el propósito, de la academia de vóley buscara día a día trabajar en conjunto con todas las personas, organizaciones y empresas en distintos proyectos y propuestas, deportivas sociales para incluir a la comunidad en este deporte como es el Vóley que está creciendo cada día más en nuestra provincia.

4.11. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de la presente investigación fue “Determinar la viabilidad de una Academia de Vóley en la ciudad de Piura, a través de la elaboración de un plan de negocios, con la finalidad de establecer su funcionamiento”. La decisión se estableció en base al desarrollo de un estudio de mercado, en el cual se estableció una demanda insatisfecha, y teniendo en cuenta los factores tanto externos e internos de la industria, debatidos en el análisis FODA. Así mismo, se determinó que el plan de negocios presenta indicadores financieros favorables, por tanto, el plan de negocio para la implementación de una Academia de vóley en la Ciudad de Piura es viable.

Los resultados de la tesis plasmada en la Tabla 4.81, nos indican un valor actual neto (VANF) positivo de S/ 76.931,61 superior a los resultados mostrados en Villarán (2016), en el cual se obtuvo un VAN de \$25,053 para la implementación de una Academia de fútbol femenino, superior también a los resultados de Cabezas (2016), en el cual se determinó un VAN de \$13,090.83, para la implementación de una Academia de rugby.

En otros estudios como el de Manchay (2015), el resultado del VAN fue mayor para la implementación de una Academia de tenis, en el cual se obtuvo un resultado de S/850,555.50. Resultados similares se obtuvieron en el estudio de Suin (2011), en el cual se determinó un VAN de \$212,971.54, Es preciso indicar que, si bien no se está haciendo una comparación con proyectos de implementación de otras Academias de vóley, los rubros son similares, y el nivel de inversión e infraestructura requerida también son similares y se puede realizar el análisis comparativo.

Por su parte la tasa interna de retorno (TIR), obtenida para la implementación de la Academia de vóley D’Forza”, se determinó en 50%, siendo inferior a lo determinado en los estudios de Manchay (2015), con una tasa del 81% (Academia de tenis), y al estudio de Villarán (2016), la cual se determinó 230%, para la implementación de una Academia de fútbol femenino. Por otro lado, resultó ser superior a los resultados obtenidos en Cabezas (2016), con una TIR del 20% (Academia de Rugby), y superior también a la TIR del proyecto de Suin (2011), determinado en 13.96% para la implementación de una escuela de natación.

Respecto al periodo de recuperación de la inversión inicial para la implementación de la Academia de vóley se determinó en 5 años y 5 meses, resultados superior a lo planteado por Cabezas (2016), estimado en 3 años, para la implementación de una Academia de Rugby. Con periodos de recuperación de la inversión más breves, encontramos a Castro (2012), en el cual se determinó recuperar en 2 años. Así mismo Por otro lado, resultó ser superior a lo indicado en Suin (2011), para la implementación de una escuela de natación, con un periodo de recuperación la inversión inicial en 1 año y 10 meses.

Tabla 4.81 Resumen de discusión de resultados de principales antecedentes

ANTECEDENTE/DIMENSION	VILLARAN	CABEZAS	MANCHAY	SUIN	AGURTO
<i>MERCADO</i>	DEMANDA: 53%	DEMANDA: 34%	DEMANDA: 30%	DEMANDA: 94%	DEMANDA: 49%
<i>RENTABILIDAD</i>	VANF: S/. 25053	VANF: S/. 13090.83	VANF: S/. 850555.5	VANF: S/. 212971.54	VANF: S/. 76931
	TIR: 230%	TIR: 20%	TIR: 81%	TIR: 13.96%	TIR: 50%
	PPK: 1año	PPK: 5 año	no presenta	1 año 10 meses	5 años 5 meses

CONCLUSIONES

1. En concordancia con el objetivo general del estudio, se concluye determinar la viabilidad de la “Academia de formación de Vóley D’Forza”, se determinó que el plan de negocios presenta indicadores financieros favorables, por tanto, el plan de negocio es viable.
2. En el rubro de servicios deportivos, se determinó como mejor alternativa, el establecimiento de una “Academia de formación de vóley”, en la Ciudad de Piura, teniendo como segmento principal, a las mujeres, en el rango de edades de 8 a 50 años de edad.
3. En el análisis del entorno, se pudo identificar, que existen pocos competidores en el rubro y que hay un bajo nivel de servicios sustitutos, lo que, vinculado con el crecimiento y estilos de vida sana en la población generan un escenario favorable para el proyecto. Como amenaza se pudo identificar que existe un déficit de escenarios deportivos para hacer frente a un potencial crecimiento de la demanda del servicio.
4. Se determinó que la demanda insatisfecha asciende al 49% del mercado potencial y del cual la propuesta de inversión se propone cubrir al 0.5% equivalente a 760 personas al año.
5. Como plan estratégico se puede resumir en la diferenciación de la propuesta de valor que se centra en la formación de deportistas con un estatus de nivel profesional deportivo, centrado en el entrenamiento táctico, técnico, físico, recreativo y psicológico.
6. Como estructura o esquema de la organización se propone utilizar unas estructuras lineales funcionales adecuada para darle agilidad y dinamismo.
7. Dentro del plan de marketing se definió atender el mercado objetivo con una academia de formación de nombre D FORZA atendiéndolo con cinco grupos de formación, con un precio promedio de S/. 218; se determinó que la Academia prestará servicios en las instalaciones del colegio Nuestra Sra. de Lourdes y la promoción del servicio se ejecutará en los principales medios de difusión, escritos, televisivos, internet y redes sociales.

8. Dentro el plan de operaciones se enfatiza tener calidad del servicio, determinándose como estrategia la contratación de profesionales en Educación física altamente calificados y acreditados.
9. Como puntos principales en el plan de recursos humanos se determinó la descripción de los puestos, las principales funciones de cada colaborador. Así mismo se establecieron las remuneraciones y los beneficios sociales que percibirán los 7 trabajadores.
10. El diseño del plan financiero elaborado en base a un horizonte de tiempo de 5 años presenta un valor actual neto (VAN) positivo de S/ 139,169.80 (económico) y S/76,931.61 (financiero), con una tasa interna de retorno (TIR) del 64% (económica) y 50% (financiera), superior a la tasa de descuentos del 14.64% (COK) y 9.06% (WACC), respectivamente. Así mismo, el periodo de recuperación de la inversión inicial es de 2 año y 2 meses, con el flujo económico y de 5 años y 5 meses con el flujo financiero. Por tanto, se toma la decisión aprobar el proyecto, en la medida que es viable y rentable financieramente.
11. La “Academia de formación de vóley D’Forza” propone desarrollar una estrategia inclusiva incorporando en la práctica del deporte a personas con discapacidad motora y/o mental en las actividades que se desarrollan en torno a la academia de vóley, y complementarlo con actividades de arte y cultura como la pintura, talleres de lectura, juegos recreativos, etc., los cuales pueden llevarse a cabo en fechas específicas, según calendario de festividades.

RECOMENDACIONES

1. Es importante contar con un buen sistema de reclutamiento de los entrenadores principales, de esta manera mantener el estándar de calidad de los grupos de formación, así como mantener un adecuado control de disciplina de las deportistas.
2. Con la finalidad de mejorar la promoción online para la empresa, sería conveniente invertir en una agencia de medios para que realice una adecuada estrategia digital que permita captar mayor cantidad de inscritas.
3. Para que los resultados de crecimiento sean más efectivos, la academia debe aumentar su presencia de marca en los campeonatos de confraternización y partidos de práctica realizados durante el año, de esta manera dar a conocer el servicio de la academia a las clientas que consumen otros servicios de la marca.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adrianzen, M. (14 de Agosto de 2018). Problemática del Vóley en Castilla. (B. A. Guarnizo, Entrevistador)
- Aparicio, C. (26 de Agosto de 2018). Opinión sobre la Problemática en el Vóley Piurano. (B. A. Guarnizo, Entrevistador)
- Balanko, G. (2015). *Formato Plan de Negocio*. Obtenido de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Bach_Virt/materiales/Materiales%20INNOVA/Unidad%20I/DG/act_19_Formato%20plan%20de%20Negocios.pdf
- Cabezas, P. A. (2016). *Plan de negocios para la implementación de una academia de rugby en el Valle de los Chillos*. QUITO.
- Campos, M. C. (2012). *Estrategias cognitivas de afrontamiento deportivo en futbolistas de la copa Perú de Piura*. PIURA.
- Castillo, G. T. (11 de septiembre de 2018). Elecciones y exigencia ciudadana. *El comercio*.
- Castro, C. A. (2010). *Plan de negocio para la implementación de una escuela de futbol que promueva el deporte competitivo en la ciudad de Piura*. PIURA.
- Cerrón, S. (12 de Julio de 2018). Opinión acerca de la problemática del vóley en la ciudad de Piura. (B. A. Guarnizo, Entrevistador)
- Ciudadana-Piura, C. D. (2018). *PLAN_DISTRITAL2018*. Obtenido de http://www2.munipiura.gob.pe/institucional/transparencia/CODISEC2018/PLAN_DISTRITAL2018elab.pdf
- CPI. (Abril de 2018). *Market Report*. Obtenido de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- Diario Gestión. (05 de mayo de 2018). *Radiografía de la vida sana: el perfil del peruano saludable*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/radiografia-vida-sana-perfil-peruano-saludable-145987-noticia/>
- FMI, E. (2018). *Pagina oficial del Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>
- Franco Concha, P. (2014). *Planes de Negocio: Una Metodología Alternativa*. Lima.
- INEI. (agosto de 2017). *Estimaciones y proyecciones de población*. Obtenido de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- INEI. (05 de mayo de 2018). Día del Internet: Los datos sobre el uso del ciberespacio en Perú. *Gestión*.
- INEI. (25 de Junio de 2018). *Perú: Crecimiento y Distribución de la población, 2017*. Lima: Censo 2017. Obtenido de INEI: <http://www.radiocutivalu.org/piura-tiene-1-millon-856-mil-habitantes-y-es-la-segunda-region-mas-poblada/>
- Manchay, A. C. (2015). *Plan de negocio para la creación de una academia de tenis para menores de 4 a 14 años en la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo.

- MEF. (24 de Agosto de 2018). MEF oficializó alza de estimado: el PBI del Perú crecería 4% en el 2018. *Semana Económica*.
- Ministerio de Comercio, I. y. (2010). *Planes de Negocio Mypes*. Obtenido de http://www.mipymes.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=3997&name=Manual_para_realizar_planes_de_negocios.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (21 de AGOSTO de 2019). *Marco Macroeconómico Multianual, 2020-2023*. (D. E. Peruano, Ed.) Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf
- Moreno, N. (12 de 10 de 2019). *Perfil de Negocios-Revista de la escuela de negocios*. Obtenido de http://fresno.ulima.edu.pe/sf/rd_bd4000.nsf/vSeccionRevistaWeb/8E2EF74D0283C409052570D0005DC388?OpenDocument&ID=econom%C3%ADa&dn=1.2
- Moyano, L. E. (2016). *Plan de Negocio*. Lima: Macro.
- Navero, A., & Cabrerizo, M. (2017). *Plan de Negocio*. Elearnig.
- Neuhaus, C. (05 de enero de 2018). Lima 2019 Panamericanos.
- Pedraza, O. H. (2014). *Modelos del Plan de Negocios para la Micro y pequeña empresa*. México D.F: Editorial Patria.
- Perú, B. C. (septiembre de 2018). *Reporte de Inflación Setiembre 2018 - BCRP*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/setiembre/reportede-inflacion-setiembre-2018.pdf>
- Perú, B. C. (18 de octubre de 2018). *Resumen Informativo Semanal n°40*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/resumen-informativo-40-2018.pdf>
- Peruano, E. (2017). *Ley N° 28976 "Ley Marco de Funcionamiento y los Formatos de Declaración Jurada"*. Lima.
- Piura, M. P. (20 de octubre de 2018). *Autorización de anuncios y avisos*. Obtenido de <http://www.munipiura.gob.pe/tupa/80-municipalidad/364-autorizacion-de-anuncios-y-avisos-publicitarios>
- República, L. (26 de agosto de 2018). BCRP: PBI creció 5,4% en segundo trimestre de 2018. *La Republica*.
- Suin, A. S. (2011). *Plan de Negocio para la implementación de una academia de natación*. Loja.
- SUNAT. (20 de Noviembre de 2006). *Superintendencia Nacional de Administración tributaria*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i1962006.htm>
- SUNAT. (octubre de 2018). *Orientación SUNAT*. Obtenido de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/ruc-personas/inscripcion-al-ruc-personas/6745-03-tablas-anexas-ruc-personas#A10>
- SUNAT. (22 de Noviembre de 2019). *Superintendencia Nacional de Administración tributaria*. Obtenido de <http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php/component/content/article/1-orientacion-tributaria/321-regimenes-tributarios->

Villarán, S. Q. (2016). *Academia LF7 de fútbol femenino*. LIMA.

Vinces, H. (28 de Julio de 2018). *Gobierno asegura inversión de 3,240 millones de soles al deporte peruano*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-gobierno-asegura-inversion-3240-millones-soles-al-deporte-peruano-567887.aspx>

Zorita, E. (2015). *Plan de Negocio*.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

Estimada(o):

El siguiente cuestionario, de carácter confidencial, está destinado a recabar información necesaria que servirá de soporte a la investigación que se realiza para la creación de una academia de vóley en la ciudad de Piura.

INSTRUCCIONES GENERALES: Lea atentamente las preguntas, llene o marque con una (X) las alternativas que usted crea conveniente

I. DATOS INFORMATIVOS

Edad: Sexo: F M

Pertenece a:

LIGA DE PIURA	LIGA DE CASTILLA	LIGA DE 26 OCTUBRE	DEPORTISTA LIBRE	OTRO (NIVEL BASICO)
---------------	------------------	--------------------	------------------	---------------------

Ocupación:

¿Practica el vóley?: Sí No

II. INFORMACION ESPECÍFICA

1. ¿Cuál es el tipo de institución donde practica el vóley?

- a) Clubs
- b) Academia
- c) Colegio
- d) Independiente
- e) Ninguna (*Pase a la pregunta 3*)

2. ¿Qué aspectos deberían mejorarse en la institución donde practico el vóley?

- a) Calidad del entrenador
- b) La infraestructura
- c) Dinámica de la clase
- d) Tecnología
- e) Exigencia en el entrenamiento

3. Si se construyese una instalación deportiva con propuestas innovadoras para el funcionamiento de una academia de vóley. ¿Estaría dispuesto a utilizar este servicio?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente se
- c) Lo pensaría
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

4. ¿Cuánto está dispuesto a invertir al mes por la práctica del vóley en una academia deportiva?

- a) De 0 - 50 soles
- b) De 50 - 100 soles
- c) 100 a 150 soles
- d) De 150 a 200 soles
- e) De 200 a 350 soles

5. ¿Qué atributos consideras importante al inscribirte en una academia de vóley?

Donde 1 es el más importante y el 5 el menos importante.

Atributos/Grado de importancia	1	2	3	4	5
Ubicación					
Precio					
Infraestructura (baños, canchas, vestidores)					
Implementos deportivos					
Entrenadores Capacitados y con experiencia					
Horario					
Dinámica y exigencia del entrenamiento.					

6. ¿Por cuánto tiempo estaría dispuesto a adquirir el servicio?

- a) 1 mes
- b) 1 trimestre
- c) 1 semestre
- d) Indeterminado

7. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que se brindara?

- a) Servicio de Alquiler de canchas deportivas
- b) Academia de distintos deportes
- c) Servicio de comida fitness
- d) Todas las anteriores
- e) Otros.....

8. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el alquiler de las canchas deportivas que se brindará?

- f) De 0 - 30 soles
- g) De 30 - 50 soles
- h) 50 a 80 soles
- i) De 80 a 100 soles
- j) De 100 a 150 soles

Anexo 2. Guía de entrevista

1. Leyes en la cual se rige el vóley
2. Cuantos equipos están correctamente inscritos (26 de octubre, Piura, castilla)
3. Cuantas academias hay (26 de octubre, Piura, castilla)
4. Opinión personal de la problemática del vóley en Piura
5. Que autoridades apoyan el deporte.
6. Opinión de los aspectos positivos y negativos de las academias de vóley en Piura.
7. Historia del vóley en Piura.

Anexo 3. Cuadro de porcentajes de depreciación para bienes

BIENES	Porcentaje anual de depreciación máximo de:
1. Ganado de trabajo y reproducción; redes de pesca.	25%
2. Vehículos de transporte terrestre (excepto ferrocarriles); hornos en general.	20%
3. Maquinaria y equipo utilizados por las actividades minera, petrolera y de construcción; excepto muebles, enseres y equipos de oficina.	20%
4. Equipos de procesamiento de datos.	25%
5. Maquinaria y equipo adquirido a partir del 01.01.1991.	10%
6. Otros bienes del activo fijo 10	10%

Fuente: (SUNAT, Superintendencia Nacional de Administración tributaria, 2006); Informe N°196- 2006 disponible en:<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i1962006.htm>

Anexo 4. Cuadro de régimen tributario

Conceptos	Nuevo RUS	Régimen especial de impuesto a la renta	Régimen MYPE tributario	Régimen General
Persona Natural	Sí	Sí	Sí	Sí
Persona Jurídica	No	Sí	Sí	Sí
Límite de ingresos	Hasta S/. 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/.525,000 anuales.	Ingresos netos que no superen 1700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior).	Sin límite
Límite de compras	Hasta S/. 96,000 anuales u S/. 8,000 mensuales.	Hasta S/.525,000 anuales.	Sin límite	Sin límite
Comprobantes que pueden emitir	Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal, gasto o costo.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.
DJ anual - Renta	No	No	Sí	Sí
Pago de tributos mensuales	Pago mínimo S/ 20 y máximo S/50, de acuerdo a una tabla de ingresos y/o compras por categoría.	Renta: Cuota de 1.5% de ingresos netos mensuales (Cancelatorio).	Renta: Si no superan las 300 UIT de ingresos netos anuales: pagarán el 1% de los ingresos netos obtenidos en el mes. Si en cualquier mes superan las 300 UIT de ingresos netos anuales pagarán 1.5% o coeficiente.	Renta: Pago a cuenta mensual. El que resulte como coeficiente o el 1.5% según la Ley del Impuesto a la Renta.
	El IGV está incluido en la única cuota que se paga en este régimen.	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).
Restricción por tipo de actividad	Si tiene	Si tiene	No tiene	No tiene
Trabajadores	Sin límite	10 por turno	Sin límite	Sin límite
Valor de activos fijos	S/70,000	S/126,000	Sin límite	Sin límite
Posibilidad de deducir gastos	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene
Pago del Impuesto Anual en función a la utilidad	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene

Fuente: (SUNAT, Superintendencia Nacional de Administración tributaria, 2019), disponible en: <http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php/component/content/article/1-orientacion-tributaria/321-regimenes-tributarios->

Anexo 5. Principales cotizaciones de implementos


Las siguientes cotizaciones, han sido tomadas de mercado libre, sistema de consulta en línea, las mismas que corresponden a proveedores nacionales diversos. Cabe indicar que existe variedad en cuanto, marca, calidad y de ello depende los precios. Las cotizaciones que se están tomando son de marcas reconocidas en el ámbito deportivo.

a) Balón Mikasa:

← → ↻ artículo.mercadolibre.com.pe/MPE-424080311-pelota-balon-mikasa-mva330-voley-oficial-fivb-cuero-tratado-JM?quantity=1&variation=39292825182#position=1&type=item&...

También puede interesarte: scooter electrico - zapatillas de futbol - zapatillas nike futbol - patineta electrica - carabinas escopetas

Volver al listado | Deportes y Fitness > Fútbol > Balones Compartir Vender uno igual



Nuevo - 10 vendidos

Pelota Balón Mikasa Mva330 Voley Oficial Fivb Cuero Tratado

★★★★★ 1 opinión

S/135

Hasta 12 cuotas

VISA  

Más información sobre Mercado Pago

Entrega a acordar con el vendedor

Lima

Ver costos de envío

Color: Azul


Cantidad: 1 Unidad (6 disponibles)

Comprar

b) Net de vóley profesional:

También puede interesarte: scooter electrico - chimpunes nike - zapatillas adidas futbol - nike mercurial - zapatillas de basketball

Volver al listado | Deportes y Fitness > Otros Compartir Vender uno igual





Nuevo - 35 vendidos

Net De Voley Profesional + Cable De Acero + 10 Mts X 1 Mt

★★★★★ 1 opinión

S/ 90

Hasta 12 cuotas

VISA  


Más información sobre Mercado Pago

Entrega a acordar con el vendedor

Lima

Ver costos de envío

Profesional: Blanco




c) Camiseta deportiva para damas

articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-436080007-camisetas-de-voley-confeccion-_JM#position=8&type=item&tracking_id=a2985c0a-89de-4ec5-b6bf-1a109134677f

También puede interesarte: zapatillas nike futbol - chimpunes adidas - bicicleta estacionaria - zapatillas adidas predator - taekwondo

Volver al listado | Deportes y Fitness > Fútbol > Camisetas > Club internacional

Compartir | Vender uno igual



Nuevo

Camisetas De Voley Confección

S/ 30

Hasta 12 cuotas

VISA MasterCard

Más información sobre Mercado Pago

Entrega a acordar con el vendedor

Lima

Ver costos de envío

¡Único disponible!

Comprar

Compra Protegida, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

d) Set de conos para entrenamiento deportivo:

ulo.mercadolibre.com.pe/MPE-432342914-pack-x-20-conos-pvc-tortugas-entrenamiento-deportivo-_JM?quantity=1#position=21&type=item&tracking_id=ae4b3237-211a-...



Nuevo - 2 vendidos

Pack X 20 Conos Pvc Tortugas Entrenamiento Deportivo

S/ 65

Hasta 12 cuotas

VISA MasterCard

Más información sobre Mercado Pago

Entrega a acordar con el vendedor

Lima

Ver costos de envío

Cantidad: 1 unidad (998 disponibles)

Comprar

Compra Protegida, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.


e) Malla para balones

articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-433503288-malla-deportiva-con-cordon-en-la-bolsa-de-pelota-equip- JM#position=9&type=item&tracking_id=e68b9bc1-c006-4650-af

También puede interesarte: scooter electrico - guantes de box - nike tiempo - rodillera - zapatillas nike deportivas futbol

Volver al listado | Deportes y Fitness > Fútbol > Balones

Compartir | Vender un



Nuevo - 1 vendido

Malla Deportiva Con Cordón En La Bolsa De Pelota - Equipo

S/ 178

Hasta 12 cuotas

VISA MasterCard

Más información sobre Mercado Pago

Entrega a acordar con el vendedor

Lima

Ver costos de envío

¡Último disponible!

Comprar


Compra Protegida, recibe el producto que esperas o te devolvemos tu dinero.

f) Tablero de entrenamiento vóley

También puede interesarte: scooter electrico - chimpanes - chimpanes nike - zapatillas de futbol - nike tiempo

Volver al listado | Deportes y Fitness > Fútbol > Balones

Compartir | Vender uno igual



Nuevo

Tablero De Entrenamiento Voley

S/ 45

Hasta 12 cuotas

VISA MasterCard

Más información sobre Mercado Pago

Entrega a acordar con el vendedor

Lima

Ver costos de envío

¡Único disponible!


Comprar

Compra Protegida, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

g) Silla de torre de arbitro:

También puede interesarte: scooter electrico - chimpunes nike - nike mercurial - zapatillas nike mercurial - scooter xiaomi

[Volver al listado](#) | [Deportes y Fitness](#) > [Basketball](#) > [Otros](#) [Compartir](#) | [Vender uno igual](#)





Nuevo

Silla De Torre De Arbitro

S/ 2.430

Hasta 12 cuotas

[Más información sobre Mercado Pago](#)


Entrega a acordar con el vendedor

Lima

[Ver costos de envío](#)

¡Único disponible!


[Comprar](#)

 **Compra Protegida**, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

h) Parantes de vóley con sistema telescópico:

También puede interesarte: scooter electrico - chimpunes - chimpunes nike - zapatillas de futbol - nike mercurial

[Volver al listado](#) | [Deportes y Fitness](#) > [Otros](#) [Compartir](#) | [Vender uno igual](#)



Nuevo

Parantes De Voley Con Sistema Telescopico

S/ 2.900

Hasta 12 cuotas

[Más información sobre Mercado Pago](#)


Entrega a acordar con el vendedor

Lima

[Ver costos de envío](#)

¡Único disponible!

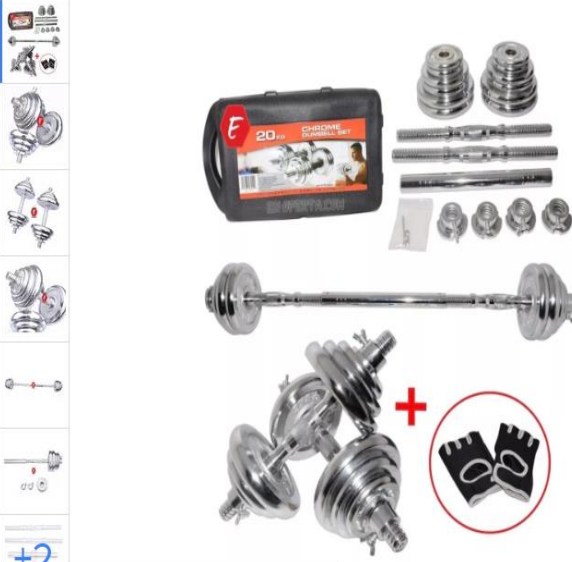
[Comprar](#)

 **Compra Protegida**, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

i) **Set de pesas y mancuernas:**

También puede interesarte: scooter electrico - airsoft - bicicleta estacionaria - glock - rodillera

[Volver al listado](#) | [Deportes y Fitness](#) > [Aerobics y Fitness](#) > [Elementos de Trabajo](#) > [Mancuernas y Pesas](#) [Compartir](#) | [Vender uno igual](#)



Nuevo - 1 vendido

Pesas Cromadas Set 20 Kg + Mancuernas+ Barra + Guantes

S/ 184⁹⁹

Hasta 12 cuotas
VISA | |
[Más información sobre Mercado Pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Lima
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 unidad ▾ (99 disponibles)

[Comprar](#)


[Compra Protegida](#), recibe el producto que esperabas

j) **Table /Laptop de 14 pulgadas:**

articulo.mercadolibre.com.pe/MpL-4Z/6/6Z5/-laptop-hpdell-empresarial-ci/-8gb-1tb-video-intel-hd-hdm-...JM/?quantity=1#position=6&type=item&tracking_id=394dabe/-c351...

También puede interesarte: gtx 1050 ti - rtx 2060 - gtx 750 ti - gtx 1660 ti - procesador i7

[Volver al listado](#) | [Computación](#) > [Laptops](#) > [HP](#) > [Intel Core i7](#) [Compartir](#) | [Vender uno igual ¡gratis!](#)



Usado - 388 vendidos

Laptop Hp/dell Empresarial Ci7, 8gb, 1tb, Video Intel Hd Hdm

S/ 1.190

Hasta 12 cuotas
VISA | |
[Más información sobre Mercado Pago](#)

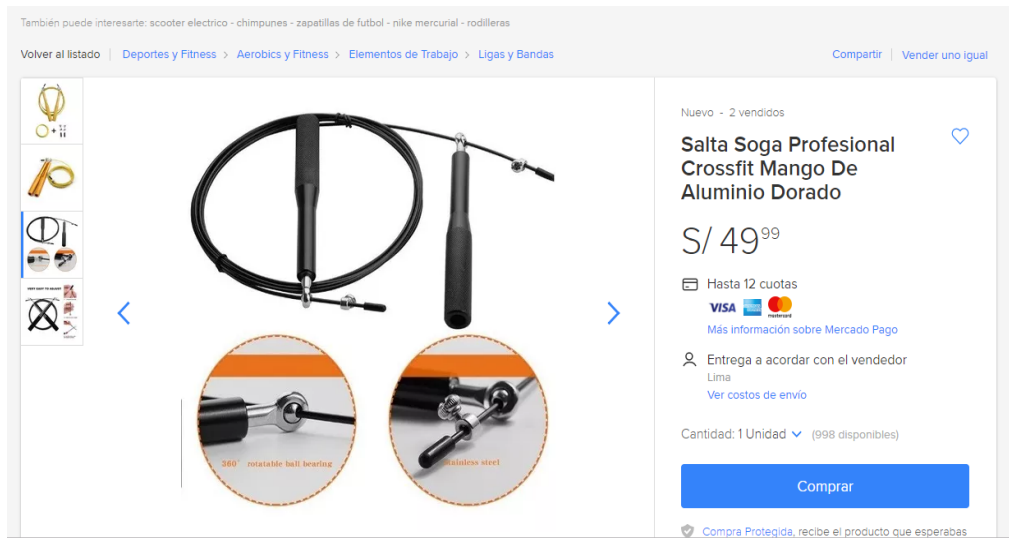
Entrega a acordar con el vendedor
Lima
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 unidad ▾ (9 disponibles)

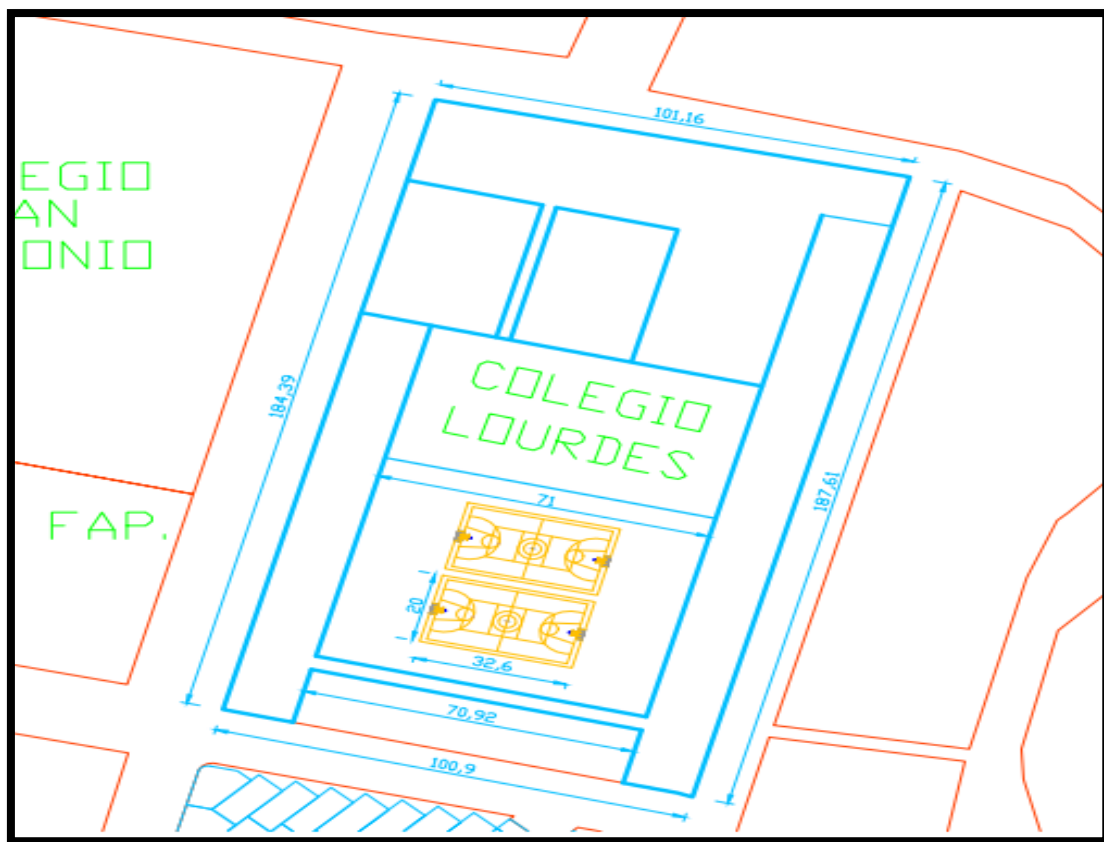
[Comprar](#)

[Compra Protegida](#), recibe el producto que esperabas

k) Salta soga profesional



Anexo 6. Diseño y medida de instalaciones



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7. Informe de validez de cuestionario
Solicitud de Revisión de validación de cuestionario

DR.

LUIS CUEVA JIMENEZ

Presente. -

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedora de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado académico de Licenciada Ciencias Administrativas, de la Universidad Nacional de Piura.

Con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos designar de 1 a 5 según las especificaciones correspondientes, el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I.DATOS GENERALES:

- 1.1. Informante (Experto):** CUEVA JIMENEZ LUIS
- 1.2. Grado Académico:** DR. CC. ECO Y EMPRESARIAL
- 1.3 Profesión:** LIC. ADMINISTRACIÓN
- 1.4. Institución donde labora:** UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
- 1.5. Cargo que desempeña:** CATEDRÁTICO
- 1.6 Denominación del Instrumento:** CUESTIONARIO
- 1.7. Autor del instrumento:** BRENDA SOFIA AGURTO GUARNIZO
- 1.8 Especialidad del autor:** BACH. ADMINISTRACION DE EMPRESAS

II.VALIDACIÓN

SEGÚN ESCALA

1	2	3	4	5
MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENO	MUY BUENO

PREGUNTAS DE CUESTIONARIO	RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO	CLARIDAD	OBJETIVIDAD	CONSISTENCIA	COHERENCIA	PERTINENCIA	SUFICIENCIA
1. ¿Cuál es el tipo de institución donde practica el vóley?	a. Clubs b. Academia c. Colegio d. Independiente e. Ninguna (Pase a la pregunta 3)						
1. ¿Qué aspectos deberían mejorarse en la institución donde practico el vóley?	a. Calidad del entrenador. b. La infraestructura. c. Dinámica de la clase d. Tecnología e. Exigencia en el entrenamiento						
2. Si se construyese una instalación deportiva con propuestas innovadoras para el funcionamiento de una academia de vóley. ¿Estaría dispuesto a utilizar este servicio?	a. Definidamente si b. Probablemente si c. Lo pensaría d. Probablemente no e. Definitivamente no						
3. ¿Cuánto está dispuesto a invertir al mes por la práctica del vóley en una	a. De 0-50 soles b. De 50 a 100 soles						

academia deportiva?	c. De 100 a 150 soles d. De 150 a 200 soles e. De 200 a 350 soles						
4. ¿Qué atributos consideras importante al inscribirte en una academia de vóley?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ubicación ○ Precio ○ Infraestructura ○ Implementos deportivos ○ Entrenadores capacitados ○ Horario ○ Dinámica y exigencia de entrenamiento 						
5. ¿Por cuánto tiempo estaría dispuesto a adquirir el servicio?	<ul style="list-style-type: none"> a. 1 mes b. 1 trimestre c. 1 semestre d. Indeterminado 						
6. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que se brindara?	<ul style="list-style-type: none"> a. Servicio de alquiler de canchas deportivas. b. Academia de distintos deportes. c. Servicio de comida fitnees d. Todas las anteriores. e. Otros 						
7. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el alquiler de las canchas deportivas que se brindará?	<ul style="list-style-type: none"> a. De 0 a 30 soles b. De 30 a 50 soles c. De 50 a 80 soles d. De 80 a 100 soles e. De 100 a 150 soles. 						
SUMATORIA PARCIAL							
SUMATORIA TOTAL							

III. RESULTADOS DE VALIDACIÓN

3.1. Valor total cuantitativa:

3.2. Opinión: Favorable () Debe Mejorar () No Favorable ()

3.3. Observaciones:

.....

Piura, 30 de septiembre del 2019

.....

Firma

D.N.I

Solicitud de Revisión de validación de cuestionario

LIC.

JULIO CHINCHAY CRUZ

Presente. -

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedora de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado académico de Licenciada Ciencias Administrativas, de la Universidad Nacional de Piura.

Con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos designar de 1 a 5 según las especificaciones correspondientes, el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I.DATOS GENERALES:

- 1.1. Informante (Experto):** JULIO CHINCHAY CRUZ
- 1.2. Grado Académico:** LICENCIADO
- 1.3 Profesión:** LIC. EDUCACIÓN
- 1.4. Institución donde labora:** UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
- 1.5. Cargo que desempeña:** ADMINISTRATIVO
- 1.6 Denominación del Instrumento:** CUESTIONARIO
- 1.7. Autor del instrumento:** BRENDA SOFIA AGURTO GUARNIZO
- 1.9 Especialidad del autor:** BACH. ADMINISTRACION DE EMPRESAS

II.VALIDACIÓN

SEGÚN ESCALA

1	2	3	4	5
MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENO	MUY BUENO

PREGUNTAS DE CUESTIONARIO	RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO	CLARIDAD	OBJETIVIDAD	CONSISTENCIA	COHERENCIA	PERTINENCIA	SUFICIENCIA
1. ¿Cuál es el tipo de institución donde practica el vóley?	a. Clubs b. Academia c. Colegio d. Independiente e. Ninguna(Pase a la pregunta 3)						
8. ¿Qué aspectos deberían mejorarse en la institución donde practico el vóley?	a. Calidad del entrenador. b. La infraestructura. c. Dinámica de la clase d. Tecnología e. Exigencia en el entrenamiento						
9. Si se construyese una instalación deportiva con propuestas innovadoras para el funcionamiento de una academia de vóley. ¿Estaría dispuesto a utilizar este servicio?	a. Definidamente si b. Probablemente si c. Lo pensaría d. Probablemente no e. Definitivamente no						
10. ¿Cuánto está dispuesto a invertir al mes por la práctica del vóley en una	a. De 0-50 soles b. De 50 a 100 soles						

academia deportiva?	c. De 100 a 150 soles d. De 150 a 200 soles e. De 200 a 350 soles						
11. ¿Qué atributos consideras importante al inscribirte en una academia de vóley?	o Ubicación o Precio o Infraestructura o Implementos deportivos o Entrenadores capacitados o Horario o Dinámica y exigencia de entrenamiento						
12. ¿Por cuánto tiempo estaría dispuesto a adquirir el servicio?	a. 1 mes b. 1 trimestre c. 1 semestre d. Indeterminado						
13. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que se brindara?	a. Servicio de alquiler de canchas deportivas. b. Academia de distintos deportes. c. Servicio de comida fitnees d. Todas las anteriores. e. Otros						
14. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el alquiler de las canchas deportivas que se brindará?	a. De 0 a 30 soles b. De 30 a 50 soles c. De 50 a 80 soles d. De 80 a 100 soles e. De 100 a 150 soles.						
SUMATORIA PARCIAL							
SUMATORIA TOTAL							

III. RESULTADOS DE VALIDACIÓN

3.1. Valor total cuantitativa:

3.2. Opinión: Favorable () Debe Mejorar () No Favorable ()

3.3. Observaciones:

.....
.....
.....

Piura, 30 de septiembre del 2019

.....

Firma

D.N.I

Solicitud de Revisión de validación de cuestionario

DR.

PALACIOS OTERO CARLOS ALFONSO

Presente. -

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedora de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado académico de Licenciada Ciencias Administrativas, de la Universidad Nacional de Piura.

Con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos designar de 1 a 5 según las especificaciones correspondientes, el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I.DATOS GENERALES:

- 1.1. Informante (Experto):** PALACIOS OTERO CARLOS ALFONSO
- 1.2. Grado Académico:** DR. CONTABILIDAD Y FINANZAS
- 1.3 Profesión:** LIC. EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
- 1.4. Institución donde labora:** UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
- 1.5. Cargo que desempeña:** CATEDRÁTICO
- 1.6 Denominación del Instrumento:** CUESTIONARIO
- 1.7. Autor del instrumento:** BRENDA SOFIA AGURTO GUARNIZO
- 1.10 Especialidad del autor:** BACH. ADMINISTRACION DE EMPRESAS

II.VALIDACIÓN

SEGÚN ESCALA

1	2	3	4	5
MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENO	MUY BUENO

PREGUNTAS DE CUESTIONARIO	RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO	CLARIDAD	OBJETIVIDAD	CONSISTENCIA	COHERENCIA	PERTINENCIA	SUFICIENCIA
1. ¿Cuál es el tipo de institución donde practica el vóley?	a. Clubs b. Academia c. Colegio d. Independiente e. Ninguna(Pase a la pregunta 3)						
15. ¿Qué aspectos deberían mejorarse en la institución donde practico el vóley?	a. Calidad del entrenador. b. La infraestructura. c. Dinámica de la clase d. Tecnología e. Exigencia en el entrenamiento						
16. Si se construyese una instalación deportiva con propuestas innovadoras para el funcionamiento de una academia de vóley. ¿ Estaría dispuesto a utilizar este servicio?	a. Definidamente si b. Probablemente si c. Lo pensaría d. Probablemente no e. Definitivamente no						
17. ¿Cuánto está dispuesto a invertir al mes por la práctica del vóley en una	a. De 0-50 soles b. De 50 a 100 soles						

academia deportiva?	c. De 100 a 150 soles d. De 150 a 200 soles e. De 200 a 350 soles						
18. ¿Qué atributos consideras importante al inscribirte en una academia de vóley?	o Ubicación o Precio o Infraestructura o Implementos deportivos o Entrenadores capacitados o Horario o Dinámica y exigencia de entrenamiento						
19. ¿Por cuánto tiempo estaría dispuesto a adquirir el servicio?	a. 1 mes b. 1 trimestre c. 1 semestre d. Indeterminado						
20. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que se brindara?	a. Servicio de alquiler de canchas deportivas. b. Academia de distintos deportes. c. Servicio de comida fitnees d. Todas las anteriores. e. Otros						
21. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el alquiler de las canchas deportivas que se brindará?	a. De 0 a 30 soles b. De 30 a 50 soles c. De 50 a 80 soles d. De 80 a 100 soles e. De 100 a 150 soles.						
SUMATORIA PARCIAL							
SUMATORIA TOTAL							

III. RESULTADOS DE VALIDACIÓN

3.1. Valor total cuantitativa:

3.2. Opinión: Favorable () Debe Mejorar () No Favorable ()

3.3. Observaciones:

.....
.....
.....

Piura, 30 de septiembre del 2019

.....

Firma

D.N.I

Anexo 8. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA									
P.G. ¿Cuál es la viabilidad para la creación de una academia de vóley en la ciudad de Piura?									
O.G. Determinar la viabilidad de una Academia de Vóley en la ciudad de Piura, a través de la elaboración de un plan de negocios, con la finalidad de establecer su funcionamiento.									
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Sub Variables Def. Concept.	Sub Variables Def. Operativa	Dimensiones	Indicadores	Pregunta	Fuente	Instrumento	Tipo de Medición
P.E.1 ¿De qué manera se puede contrastar alternativas para satisfacer la necesidad de cultivar el vóley de manera sistemática y segura en la ciudad de Piura?	O.E.1. Formular y evaluar alternativas de idea de negocio teniendo a resolver la falta de infraestructura, instalaciones o de servicios asociados al cultivo del vóley de manera privada.	V.1.1. Idea de Negocio: Es una descripción corta y precisa de las operaciones básicas de una negocio que se piensa abrir. Pedro Franco(2014)	V.1.1. Idea de Negocio de una academia deportiva: lograr una mejor comprensión y aplicación de las actividades propuestas para la creación de una academia de vóley en la Ciudad de Piura	Idea de Negocio	Idea de Negocio	¿Qué ideas de negocio asociadas a academias de vóley se pueden generar?	Consumidores	Cuestionario a consumidores	Ordinal
									Escala

P.E.2 ¿Cuáles son las características del entorno de las academias de vóley en la ciudad de Piura?	O.E.2 Detectar mediante un análisis de entorno las oportunidades y amenazas para poder realizar el diseño e implementación de estrategias de contingencia.	V.2.1 Análisis del entorno: Es el punto clave de toda empresa para responder y adaptarse a los cambios de manera rápida y eficiente. Pedro Franco(2014)	V.2.1 Análisis del entorno para la creación de la academia de vóley detectando las oportunidades y amenazas para poder obtener estrategias preventivas ante cualquier tipo de evento futuro en la ciudad de Piura.	Variable Políticas	Ordenanzas municipales	¿Cuáles son las O. M. que afectan la instalación y funcionamiento de una academia de vóley?	MPP, Portal MPP	Guía de entrevista Guía de observación	
				Variable económica	Tasa de interés	¿Cuáles son las tasas de interés vigentes?	Personal de banco	guía de entrevista	
					Ingreso per Cápita	¿Cuál es el ingreso per cápita de mi público objetivo?	Banco Mundial INEI FMI	guía de observación	
					Tasa de inflación	¿Cuál es la tasa de inflación que se espera en un futuro?	Portal BCRP, INEI, SBS,FMI	Guía de observación	
				Variabes sociales	Inseguridad y delincuencia en Piura	¿Cuál es el porcentaje de delincuencia en la ciudad de Piura?	Noticieros Agente de la PNP MIMP	guía de entrevista	

					Demografía	¿Cuál es el total de población juvenil entre 8 a 50 años en la ciudad de Piura?	INEI	guía de observación	
				Variables tecnológicas	Equipos de audio	¿Qué equipos tecnológicos se van a requerir para el funcionamiento de la academia de vóley?	Google Académico	guía de observación	
					Equipos de video				
P.E.3 ¿Cuál es la viabilidad comercial de ofrecer los servicios de una academia de vóley en la ciudad de Piura?	O.E.3 Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda insatisfecha de servicios de vóley en la ciudad de Piura.	V.3.1 Estudio de mercado: es un aspecto fundamental en un plan de negocio pues permite conocer a nuestros potenciales clientes y obtener la información faltante del mercado. Pedro Franco (2014).	V.3.1 El estudio de mercado para la academia de vóley en la Ciudad de Piura se logrará a través de la recopilación e interpretación de datos concretos para redefinir y afinar la idea de negocio	Demanda	Precio	¿Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por el servicio?	Información del mercado	Guía de observación	
					Perfil del consumidor	¿Cómo debe ser el perfil del consumidor?	consumidores	Cuestionario a consumidores	Escala
					Nivel socioeconómico	¿Cuál es el nivel socioeconómico?			escala
					Intención de compra	¿Concurrirá al establecimiento?			ordinal
					Frecuencia de compra	¿Cuántas veces concurriría?			escala

					Importe de compra	¿Cuál es el importe de su consumo promedio?			escala
					Gustos y preferencias	¿Cuáles son los gustos y preferencias de las mujeres deportistas en la ciudad de Piura?			escala
					Precio de bienes sustitutos	¿Qué otras alternativas tienen las mujeres entre 8 a 50 años con respecto a academias de vóley?			
				Oferta	Precio del bien	¿Cuál es el precio de los bienes sustitutos	Empresas del sector deportivo		guía de observación
					Número de empresas	¿Cuáles son las empresas que ofrecen servicios relacionados?			Guía de observación

					Tecnología Disponible	¿Qué equipos tecnológicos se van a requerir para el funcionamiento de la academia de vóley?		guía de observación	Capítulo Análisis del entorno
					Expectativas	¿Cuáles son las expectativas de la creación del servicio de una academia de vóley?		Encuesta	Escala
				Demanda insatisfecha	Demanda insatisfecha	¿Cuál es la diferencia entre oferta y demanda?	estudio de mercado	trabajo de gabinete	
P.E.4 ¿Cuál es la estrategia que se debe seguir para el servicio de una academia de vóley en la ciudad de Piura?	O.E.4 Elaborar un plan estratégico para direcciona una academia de vóley en la ciudad de Piura.	V.4.1 Plan estratégico la organización y estructura de pautas que rigen el comportamiento de la organización. Pedro Franco (2014).	V.4.1 Plan estratégico es el proceso que demuestra que la Academia de Vóley en la Ciudad de Piura puede organizarse y estructurar de manera exitosa.	Análisis FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	¿Cuáles con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa?	Políticas de la empresa	Elaboración Propia	
				Visión	A dónde quiere llegar como empresa	¿Cuál es la visión de la empresa?			
				Misión	Que es lo que soy como empresa	¿Cuál es la misión de la empresa?			

				Objetivos estratégicos	Fines o metas	¿Cuáles con los objetivos estratégicos de la empresa?			
				Estrategia Genérica	Estrategia para superar a la competencia	¿Cuál es la estrategia genérica del negocio?			
				Alianzas estratégicas	Numero de contactos con los directores de los colegios	¿Cuántas alianzas estratégicas cuenta el negocio?			
				Fuentes de Ventaja Competitiva	Características del servicio	¿Cuáles son las fuentes de ventaja competitiva de la empresa?			
P.E.5 ¿Cuál debería ser la estructura organizativa de una academia de vóley en la ciudad de Piura?	O.E.5 Establecer un esquema de organización para una academia de vóley en la ciudad de Piura.	V.5.1 Estructura de la empresa: Es un esquema de organización con el fin de lograr de niveles de productividad competitivos.	V.5.1 La Estructura de la empresa es el esquema que logrará promover la eficiencia de las actividades en	Organización	Características de la organización	¿Cuál es la organización de la academia de vóley?	Web Libros	Trabajo de gabinete	

		Pedro Franco (2014)	la Academia de Vóley en la Ciudad de Piura						
P.E.6 ¿Cuál es la estrategia de marketing que deberá utilizar la academia de vóley en la ciudad de Piura?	O.E.6 Elaborar un plan de marketing para orientar los esfuerzos de la academia de vóley en la ciudad de Piura.	V.6.1 Plan de marketing: Es el diseño de estrategias de marketing que ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Pedro Franco (2014)	V.6.1 El Plan de Marketing es el plan que busca llegar al mercado objetivo que permita posicionar el servicio de la academia de Vóley en la ciudad de Piura.	Objetivo de Marketing	Fines o metas	¿Cuáles son los objetivos estratégicos considerados para la creación de una academia de vóley?	Plan estratégico	guía de Observación	
				Precio	. Alquiler del servicio de la academia. . Pago mensual	¿Cuál es el precio a ofrecer el servicio de la academia y de servicios derivados?	Políticas de la empresa	Elaboración Propia	
				Plaza	Área geográfica	¿En qué lugar de la Ciudad de Piura le gustaría que se ubicara la academia de vóley?	Consumidores	Cuestionario a consumidores	Ordinal

				Promoción	Medios de promoción Costos de promoción	¿Cuáles son los medios de promoción más conveniente para esta nueva empresa?	Información del mercado	guía de observación	
				Servicio	Calidad Disponibilida d Satisfacción del cliente	¿Cómo debe ser el servicio que ofrecerá la nueva empresa?		Guía de observación Encuesta	Escala
				Definición de los clientes	Clientes Potenciales	¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?	Estudio de mercado	Guía de observación	
P.E.7 ¿Cuál es la estrategia de operaciones que deberá utilizar la academia de vóley en la ciudad de Piura?	O.E.7 Elaborar un plan de operaciones para maximizar la productividad de la academia de vóley en la ciudad de Piura.	V.7.1 Plan de operaciones: Es el plan que contiene aspectos organizativos y técnicos que necesita la empresa para la elaboración de prestación de servicios. Pedro Franco (2014).	V.7.1 El plan de Operaciones es el conjunto de actividades que realizará la Academia de Vóley en la ciudad de Piura para lograr el buen funcionamien	Ubicación y planos	ubicación	¿Cuál es la ubicación estratégica de la academia de vóley?	Información de mercados inmobiliario	Guía de entrevista	
				Distribución	Distribución de las instalaciones	¿Cómo distribuir los espacios dentro del local?	reglamento nacional de edificaciones	Guía de entrevista	

			to de la misma.	Descripción del servicio	Calidad Disponibilida d Satisfacción del cliente	¿Cómo debe ser el servicio que ofrecerá la nueva empresa?	Plan de marketing	Guía de observación	
				Flujograma del proceso	Descripción de los Procesos	¿Cuál es el diseño del flujograma de la nueva empresa?	Políticas de la empresa	Elaboración propia	
P.E.8 ¿Cuál es la estrategia de Recursos Humanos que deberá utilizar la academia de vóley en la ciudad de Piura?	O.E.8. Realizar un plan de Recursos Humanos que permita el desarrollo óptimo de los colaboradores de la academia de vóley en la ciudad de Piura.	V.8.1 Plan de Recursos Humanos: Es un documento en el cual se plantea la estrategia general de RR. HH que sirve para la gestión de los colaboradores. Pedro Franco (2014)	V.8.1 El plan de Recursos Humanos sirve para proporcionar las condiciones convenientes para el desarrollo óptimo de los colaboradores de la academia de vóley en la ciudad de Piura.	Descripción de los puestos de trabajo	Remuneraciones Roles y funciones (MOF)	¿Cuáles son las funciones de los trabajadores? ¿Cuál es la remuneración de cada trabajador de acuerdo a ley?	Políticas de la empresa	Elaboración Propia	
P.E.9 ¿Cuál es la estrategia financiera que deberá utilizar la	O.E.9. Elaborar un Plan Financiero que permita validar	V.9.1 Plan Financiero: Permite validar financieramente la	V.9.1 El plan financiero es el análisis que permite	Estado de ganancias y pérdidas	Inversiones	¿Qué refleja el estado de ganancias y pérdidas y el flujo	Estudio de mercado Análisis del entorno	Análisis y elaboración propia	
					capital de trabajo				
					ingresos				

academia de vóley en la ciudad de Piura?	financieramente la viabilidad de la academia de vóley en la ciudad de Piura.	viabilidad del negocio. Pedro Franco (2014)	producir y comercializar el servicio de una academia de vóley en la ciudad de Piura.		costos	de caja de la empresa de academia de vóley?	Plan de Marketing				
					gastos						
				Flujo de Caja	Utilidades		Plan financiero				
				Indicadores de rentabilidad económica	VANE	¿Es conveniente financiera y económicamente la constitución de la nueva empresa?	Estado de resultados, y flujos de caja				
					TIRE						
				Indicadores de rentabilidad financiera	VANF						
					TIRF						